

**Ristapawa Indra
Martin Kustati**



KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PRAKTEK

**DARI KEPEMIMPINAN KONVENSIONAL
KE KEPEMIMPINAN BERBASIS DIGITAL**

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PRAKTEK
dari Kepemimpinan Konvensional ke Kepemimpinan
Berbasis Digital

Penulis : Ristapawa Indra
Martin Kustati
Editor : Muhammad Rouf
Desain Cover : Muzammil Akbar
Ilustrasi : Hot Mods - Chatgpt

Ukuran: 15.5 x 23 cm; Hal: x + 294 (304)
Cetakan I, Februari 2024
ISBN 978-623-8564-02-6



Penerbit

Insight Mediatama

Anggota IKAPI No. 338/JTI/2022
Watesnegoro No. 4 (61385) Mojokerto
Whatsapp 087762245559
www.insightmediatama.co.id

© **All Rights Reserved** Ketentuan Pidana Pasal 112-119 Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

SEKAPUR SIRIH

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Seirama dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (Information and Communication Technology (ICT) berbasis elektronik abad ke-21 yang ditandai dengan hadirnya internet dan otomatisasi diberbagai lini kehidupan, telah bebrdampak kepada terjadinya peningkatan distribusi pekerjaan secara geografis. Artinya, pekerjaan dimungkinkan untuk dikerjakan dari jarak jauh dengan perbedaan waktu maupun jarak. Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) diklaim sebagai disrupsi teknologi yang mengubah cara kerja orang di berbagai institusi termasuk juga di institusi pendidikan pada dekade kedua abad 21. Oleh karena itu, proses mengatur yang menjadi kajian dari manajemen dan proses mempengaruhi sub ordinat untuk melakukan perubahan yang menjadi kapling dari kepemimpinan harus bertransformasi ke proses kepemimpinan dan manajemen berbasis digital. Begitu juga, kepemimpinan sekolah juga harus berani mengambil langkah-langkah strategis untuk melakukan trasformasi dari kepemimpinan dan manajemen tatap muka satu atap ke proses kepemimpinan dan manajemen berbasis e-learning.

Memang banyak hasil penelitian yang telah berbentuk buku yang membahas tentang kepemimpinan dan manajemen pendidikan yang ditulis oleh para sarjana, mahasiswa program Doktor, maupun yang telah Doktor dengan bermacam-macam judul, mulai dari yang umum hingga judul yang spesifik, tetapi buku yang ditulis oleh Bapak Ristapawa Indra dan Ibu Martin Kustati ini memiliki bagian-bagian penting dalam buku ini yang dapat memberikan jawaban tentang proses kepemimpinan dan

manajemen berbasis e-learning yang menjadi karakteristik abad 21 ini.

Buku ini diharapkan dapat menambah wawasan kepala sekolah pada semua tingkatan tentang kepemimpinan dan sekolah efektif dan *E-leadership* maupun *e-learning* dalam melaksanakan praktik kepemimpinan di sekolah untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas sesuai dengan visi sekolah yang telah ditetapkan bersama. Hal yang perlu dipahami oleh kepala sekolah adalah penyelesaian pekerjaan tidak lagi terpusat pada satu tempat tetapi kontrol pekerjaan dapat dilakukan secara virtual dengan tidak mengenal jarak dan ruang. Oleh karena itu, kompetensi e-skill, keterampilan memimpin pembelajaran dan inovasi harus menjadi pertimbangan utama dalam kepemimpinan pendidikan pada abad 21. Kepemimpinan yang responsif dengan situasi baru, mampu berinovasi, serta memanfaatkan teknologi untuk memudahkan mencapai tujuan adalah paradigma baru yang diharapkan muncul di era disrupsi inovasi ini.

Saya mengucapkan selamat kepada penulis, Bapak Ristapawa Indra, dan Ibu Martin Kustati yang masing-masing adalah Guru Besar bidang Pendidikan di Universitas Prima Nusantara, Bukittinggi dan Guru Besar bidang Pendidikan di UIN Imam Bonjol Padang yang telah berjaya menghasilkan buku *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PRAKTEK: dari kepemimpinan konvensional ke kepemimpinan berbasis digital*. Buku ini merupakan himpunan esei yang dapat digunakan sebagai panduan bagi administrator sekolah untuk menjadikan sekolah mereka sebagai sekolah efektif.

Saya yakin buku ini juga dapat menjadi referensi bagi guru dan tenaga pengajar dalam melaksanakan tugas sehari-hari sebagai guru profesional maupun mahasiswa yang sedang menyelesaikan program Sarjana Pendidikan dengan

konsentrasi Manajemen Pendidikan di Universitas maupun sekolah tinggi. Semoga lebih banyak buku seperti ini yang dihasilkan dan bermanfaat bagi kemajuan pendidikan.

Sekian

Drs. Barlius, MM

Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat

PRAKATA

Kepemimpinan sekolah merupakan faktor penting yang dapat memperbaiki sebuah organisasi sekolah ke arah perubahan yang berkualitas. Begitu juga seorang guru juga merupakan faktor penting yang dapat memberikan motivasi dan mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik. Lantas, tenaga kependidikan adalah kelompok tenaga administrasi sekolah membantu proses pelayanan administrasi yang diperlukan oleh kepala sekolah dan guru. Semua elemen penting tersebut, bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi untuk memfasilitasi terselenggaranya proses pembelajaran di sekolah yang berujung kepada sekolah yang efektif.

Dari semua elemen penting yang ada dalam organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah merupakan elemen penting yang banyak menjadi objek kajian ilmiah dalam kaitannya dengan sekolah efektif. Banyak kajian yang telah dilakukan oleh para pakar dan pemerhati pendidikan bahwa kepala sekolah merupakan faktor utama yang membawa kepada sekolah yang efektif. Banyaknya kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah dan karakteristik kepala sekolah yang sukses dalam kaitannya dengan sekolah efektif, tidak dapat dipisahkan dari politik pendidikan setelah era reformasi. Berbagai kebijakan yang terkait dengan pengelolaan pendidikan, seperti paradigma manajemen pendidikan dari sentralistik ke manajemen berbasis sekolah, dari pemerintah kabupaten/kota kembali kepada pemerintah provinsi untuk sekolah menengah atas telah menimbulkan berbagai macam hambatan dan pergeseran nilai dalam penempatan seseorang sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Buku ini akan banyak mengupas tentang kondisi manajemen sekolah setelah reformasi, serta rekrutmen kepala sekolah dan hambatan-hambatan yang dihadapi oleh kepemimpinan sekolah dalam memanfaatkan sumber daya yang terbatas dalam mewujudkan sekolah efektif. Di samping itu, buku ini juga akan mengupas secara tuntas, implikasi dari berbagai teori kepemimpinan dan sekolah efektif dalam kehidupan sehari-hari yang dilakukan

oleh kepala sekolah. Dan juga menggambarkan tentang kepemimpinan kepala sekolah abad digital, dan delapan karakteristik kepala sekolah yang sukses dan karakteristik sekolah efektif.

Atas analisis yang menyeluruh terhadap buku ini, saya ingin berterima kasih kepada pembaca ahli dan pemimpin sekolah berikut ini: Prof. Dr. Mohd Izham Mohd Hamzah, Guru Besar Pentadbiran Pendidikan Universitas Kebangsaan Malaysia; Dr. Jamil Ahmad, Pensyarah Universitas Kebangsaan Malaysia; Dr. Hj. Evi Susanti, S.ST, M.Biomed, Rektor Universitas Prima Nusantara Bukittinggi; Drs. Barlius, MM, Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat; Drs. Parendangan, M.Pd, Kepala SMA Negeri 10 Padang dan Risdaneti, S.Pd, MM sebagai Kepala SMA Negeri 6 Padang.

Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak, terutama dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah dalam mempraktekan berbagai teori dan stail kepemimpinan di sekolah, serta strategi yang perlu dilakukan untuk mewujudkan sekolah efektif. Bagaimanapun juga, orang-orang sukses dalam implikasi kepemimpinan dan manajemen sekolah pada dasarnya adalah orang-orang yang selalu terbuka untuk menambah wawasan keilmuannya terutama yang berkenaan dengan bidang profesinya sebagai seorang pengelola pendidikan.

Penulis

Ristapawa Indra & Martin Kustati

DAFTAR ISI

SEKAPUR SIRIH.....	iii
PRAKATA	vi

BAB 1

MEMAHAMI KONSEP KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN.....

1	1
A. Pendahuluan	1
B. Konsep Kepemimpinan	2
C. Konsep Manajemen	17
D. Kepemimpinan dan Manajemen	20
E. Definisi Kekuasaan, Pengaruh dan Taktik Mempengaruhi.....	21
F. Kepemimpinan Pendidikan	29
G. Kepemimpinan Kepala Sekolah	31

BAB 2

ELEMEN KEPEMIMPINAN

42	42
A. Fokus Kepada Pemimpin.....	42
B. Fokus Kepada Hubungan Antara Pemimpin Dengan Pengikut	45
C. Fokus Kepada Situasi	48

BAB 3

PERILAKU PEMIMPIN.....

57	57
A. Rasional	57
B. Perilaku Pemimpin Perspektif Ohio University dan University of Michigan.....	61

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN SEKOLAH.....

66	66
A. Rasional	66
B. Kepemimpinan dan Manajemen Sekolah	67
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Sukses.....	75
D. Kepemimpinan Yang Efektif	89

BAB 5	
KEPEMIMPINAN SEKOLAH DAN PERMASALAHAN	
PENDIDIKAN	97
A. Rasional	97
B. Potret Otonomi Sekolah dari Kabupaten ke Provinsi	103
BAB 6	
STANDAR KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH	
PROFESIONAL	129
A. Mutu Sekolah Menengah Atas Era Otonomi Pendidikan Kabupaten/Kota	129
B. Landasan Hukum Kepemimpinan Yang Profesional.....	131
C. Standar Kompetensi Kepala Sekolah.....	133
D. Kompetensi Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	135
BAB 7	
MEMAHAMI BEBERAPA STAIL KEPEMIMPINAN	
KEPALA SEKOLAH.....	150
A. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....	150
B. Kepemimpinan Etis Kepala Sekolah	169
C. Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah.....	174
D. Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah	184
E. Kepemimpinan Transaksional	186
F. Kepemimpinan Transformasional	188
BAB 8	
POTRET KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	
DALAM PRAKTEK	202
A. Starting Point Sebagai Kepala Yang Penuh Harapan	202
B. Kepemimpinan Satu Hari Kepala Sekolah	215
BAB 9	
MEMBANGUN KOMITMEN DAN DISIPLIN	
SEKOLAH	226
A. Membangun Komitmen dan Tim Kerja Yang Efektif	226
B. Penyelesaian Masalah Yang Terkait Dengan Disiplin Sekolah	228
C. Kepentingan Disiplin.....	232

BAB 10	
PERUBAHAN DAN IMPLIKASI TERHADAP	
SEKOLAH	234
A. Konsep Perubahan	234
B. Tantangan Dalam Perubahan	237
C. Implikasi Perubahan di Sekolah	240
D. Ciri-Ciri Perubahan.....	242
E. Tahapan Perubahan.....	244
F. Model Manajemen Perubahan	245
BAB 11	
MODEL DAN CIRI-CIRI SEKOLAH EFEKTIF	253
A. Model-Model Sekolah Efektif	253
B. Ciri-ciri Sekolah Efektif	258
BAB 12	
PARADIGMA e-LEADERSHIP & e-LEARNING ABAD	
DIGITAL.....	283
A. Rasional	283
B. Budaya Baru : Pemanfaatan IT Dalam Proses Pembelajaran	285
C. Implementasi e Leadership Pada Lembaga Pendidikan Menengah	286
D. Peluang dan Tantangan Lembaga Pendidikan	288
PROFIL PENULIS.....	293

BAB 1

MEMAHAMI KONSEP KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

A. Pendahuluan

Permasalahan kepemimpinan merupakan permasalahan klasik semenjak manusia mengenal arti penting dari organisasi. Kemajuan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dari organisasi itu sendiri. Oleh karena itu untuk melihat gerak maju suatu organisasi, masukan alat pengukur suhu ke ketiak pemimpin karena pengikut tidak akan pernah mendahului langkah dari pemimpinnya. Begitu juga, permasalahan kepemimpinan pada institusi pendidikan, semenjak pengelolaan pendidikan beralih dari sistem pendidikan kolonial ke sistem pendidikan nasional maka semenjak itu permasalahan kepemimpinan pendidikan mulai dari jenjang pendidikan dasar dan menengah hingga pendidikan tinggi telah ada sesuai dengan perkembangan zamannya.

Pada dekade ke-2 abad 21 ini, tantangan yang dihadapi oleh masyarakat pendidik bukan saja sekedar isu akademik tetapi kemajuan teknologi informasi dan ekonomi yang senantiasa berubah. Percepatan teknologi informasi akan membawa konsekuensi kepada pemimpin, proses kepemimpinan dan pada akhirnya juga akan mendorong terjadinya perubahan peran dan tanggungjawab setiap individu baik pemimpin maupun anggota yang berada dalam lingkungan internal institusi Pendidikan (Gurr, 2015).

Para peneliti dan administrator pendidikan sependapat mengatakan bahwa krisis kepemimpinan pendidikan terjadi terutama pada sekolah menengah pertama dan menengah atas semenjak tanggungjawab pengelolaan diserahkan kepada pemerintah kabupaten/kota sebagai wujud dari tuntutan reformasi yang dimulai pada awal dekade ke-1 abad ke-21 (Indra et al., 2022). Penelitian tentang implementasi otonomi pendidikan oleh pemerintah kabupaten/kota telah membawa konsekuensi kepada pengangkatan kepala sekolah pada level sekolah menengah pertama dan menengah atas tidak mengacu kepada peraturan menteri pendidikan nasional

karena begitu longgarnya penafsiran yang diberikan oleh kepala daerah kabupaten/kota tentang makna dari otonomi pendidikan itu. Pemahaman yang baik tentang konsep kepemimpinan dalam pendidikan tidak menjadi prioritas untuk menempatkan seseorang sebagai pemimpin pada institusi pendidikan sehingga berdampak kepada mutu pendidikan (Indra et al., 2022).

B. Konsep Kepemimpinan

1. Perkembangan awal konsep kepemimpinan

Sebagaimana dikemukakan oleh (Northouse, 2015a);(Lee et al., 2019a) betapa kompleksnya konsep kepemimpinan hingga melahirkan banyak definisi sebanyak pakar yang memberikan definisi tentang kepemimpinan dengan perspektif yang berbeda-beda. Cara yang terbaik untuk mulai memahami konsep kepemimpinan itu menurut Hughes adalah melihat perbedaan apa yang dilakukan oleh pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Seseorang yang bukan pemimpin akan berkata “ kerjakan”, sementara seorang pemimpin akan berkata “ ayo kita kerjakan”.

Bila dilihat dari sejarah perkembangan konsep kepemimpinan, dimulai semenjak manusia mengenal kehidupan menetap dan berkelompok hingga konsep kepemimpinan dirumuskan secara ilmiah di universitas-universitas pada abad modern ini, sesungguhnya konsep kepemimpinan terkait dengan kepribadian dan perilaku pemimpin itu sendiri. Sehingga ada pakar yang berpendapat bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan dengan karakteristik faktor bawaan yang menyertainya. Konsep ini bisa bersifat dogmatis, karena sudah ditakdirkan seseorang itu menjadi pemimpin. Sedangkan menurut pandangan scientist, seorang pemimpin itu dapat dibuat melalui proses pendidikan dan latihan dengan memberikan referensi tentang ilmu kepemimpinan ((Northouse, 2015a); (Lee et al., 2019a).

Pada perkembangan awal dapat saja istilah kepemimpinan itu menggambarkan seseorang yang berani dalam pertempuran atau terkait dengan cerita-cerita heroik masa lalu yang menggambarkan peran seseorang dalam berbagai legenda dan mitos. Bisa juga istilah kepemimpinan itu terkait dengan beberapa atau banyak orang yang

mau saja menjadi pengikut bagi seseorang dan bahkan pengikut tersebut mau mengorbankan diri untuk seseorang itu. Sebaliknya bisa saja terjadi, pengikut yang semula berada di bawah kekuasaan seseorang pemimpin berbalik ingin membunuhnya kemudian mendeklarasikan dirinya sebagai pemimpin. Pada fase ini, kepemimpinan seseorang digambarkan oleh karakter yang dimiliki, seperti keberanian, optimisme, dan rasa keadilan yang diberikannya pada saat situasi genting dan darurat. Sebagaimana diceritakan oleh (Ubben et al., 2001a) dalam bukunya edisi bahasa Indonesia “Kepemimpinan : meningkatkan pembelajaran dari pengalaman” sebuah kisah tentang peristiwa kecelakaan pesawat terbang di pergunungan Andes Eruguay tahun 1972. Sebelum pesawat terbang tinggal landas, salah seorang penumpang yang selamat bernama Farrado dikenal sebagai seorang pemuda yang canggung dan pemalu dan boleh dikatakan sebagai warga kelas dua baik dibidang olah raga maupun dalam kehidupan sosialnya. Meskipun demikian, dalam kecelakaan pesawat yang terjadi, diantara penumpang yang selamat ternyata pemuda yang pemalu itu telah tampil sebagai pahlawan dan menjadi sosok yang dicintai dan dihormati diantara penumpang yang selamat karena keberanian, optimisme dan rasa keadilan dan empati yang dia berikan.

Banyak buku sejarah yang mendeskripsikan seorang pemimpin yang hebat dan berani, seperti; Alexander Agung yang membangun kerajaan besar dari lembah sungai Eufkrat dan sungai Tigris hingga lembah sungai Indus di India, King Sulaiman penguasa tiga benua, dan Adolf Hitler yang memporakporandakan benua Eropah dengan perang dunia kedua yang ia mulai. Sejarah juga mendeskripsikan tentang kualitas kepemimpinan seseorang, sebagai contoh; ada raja yang adil dan raja yang zalim, kaisar baik dan kaisar jahat, dan presiden yang kuat dan presiden lemah (Lee et al., 2019a).

Hal yang menarik adalah mengapa mau saja pengikut itu melaksanakan perintah pemimpin dan bagaimana caranya pemimpin itu dapat mempengaruhi pengikut ? Merupakan pertanyaan yang menarik dan melahirkan banyak definisi sebanyak orang yang melakukan penelitian tentang kepemimpinan. Seperti dikemukakan

oleh (Yukl, 1989) bahwa istilah kepemimpinan adalah rangkaian kata-kata umum yang selalu terkait dengan seseorang dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang didefinisikan kembali secara tidak tepat. Lebih lanjut dijelaskan oleh (Yukl & Mahsud, 2010) bahwa banyak istilah lain, seperti; kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengawasan, dan supervisi yang berhubungan dengan istilah kepemimpinan sehingga agak membingungkan. Beberapa konsep tersebut membuat istilah kepemimpinan menjadi kabur karena artinya yang kompleks dan ganda. Sebagaimana dibenarkan oleh hasil penelitian (Rost, 1993a), bahwa dalam rentang periode 1900 sampai dengan 1990, telah menemukan lebih dari 200 definisi kepemimpinan yang berbeda dikemukakan para ahli kepemimpinan. Seperti definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Bennis, 1959); (House & Rizzo, 1972); (Stogdill, 1974); (Kartz & Kahn, 1978); (Jacobs & Jaques, 1990); (Dessler, 1983); (Locke, 1991);(Lipham & Hoeh, 1974a). Berdasarkan definisi yang dikemukakan sepertinya definisi kepemimpinan itu bermula dari kemampuan seorang pemimpin untuk membuat pengikut menghargai, patuh dan loyal kepada pemimpin, kemudian berkembang kepada definisi kepemimpinan adalah pengaruh dan bukan dominasi, terus pemimpin juga didefinisikan perilaku pemimpin dan perilaku organisasi dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

2. Perkembangan Definisi Kepemimpinan

Berbicara tentang banyaknya definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli hampir sebanyak para ahli yang mencoba memberikan definisi tentang kepemimpinan itu, telah menunjukkan begitu kompleksnya konstruk dari kepemimpinan. Ini hampir sama seperti kata-kata demokrasi, kedamaian, dan kata-kata cinta yang memberikan makna yang berbeda sebanyak orang yang menafsirkan kata demokrasi, kedamaian dan cinta. Menurut (Yukl, 2006), para akademisi dan praktisi secara teori juga tidak sependapat dalam menetapkan apakah kepemimpinan adalah suatu konsep yang merujuk kepada peranan seseorang atau kolaborasi dari peranan masing-masing bagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan

bersama yang ditetapkan. (Yukl, 2006) memberikan pendapat, istilah kepemimpinan adalah konsep abstrak, oleh karena itu perlu disepakati bersama tentang definisi dari kepemimpinan itu.

Walaupun banyak ahli dan praktisi memiliki pemahaman yang sangat mendalam tentang apa arti dari kepemimpinan, tetapi upaya untuk mendefinisikan suatu istilah kepemimpinan merupakan pekerjaan yang penuh tantangan. Definisi dari kepemimpinan tetap mengalami perubahan seiring dengan pergantian zaman. (Northouse, 2015b) seorang pakar kepemimpinan dari Western Michigan University dalam penelitiannya telah mencoba mengklasifikasikan definisi dari kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli semenjak 50 tahun yang lalu, sehingga terdapat 65 sistem klasifikasi yang berbeda dari definisi kepemimpinan. (Bass & Steidlmeier, 1999a) seorang pakar kepemimpinan menyarankan untuk melihat kepemimpinan dengan memberi fokus kepada konsep kepemimpinan itu sendiri. Menurut Bass, definisi yang digunakan dalam penelitian kepemimpinan adalah tergantung kepada tujuan dari penelitian itu sendiri. Sedangkan (Rost, 1993b) telah melakukan analisis terhadap 587 buah buku dan artikel jurnal yang terbit dalam rentang waktu tahun 1900 hingga tahun 1990 yang membahas tentang kepemimpinan. Sehingga hasil penelitiannya itu melaporkan terdapat 221 macam definisi kepemimpinan yang berbeda. Sementara itu, (Fay & Patterson, 2018) memberikan pendapat bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh yang dilakukan pemimpin terhadap pengikut untuk mewujudkan tujuan bersama.

Definisi kepemimpinan pada 30 tahun pertama abad ke-20 lebih menekankan kepada sentralisasi kekuasaan dengan tema umum adalah dominasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk membuat orang lain patuh, loyal, menghargai dan mau bekerjasama untuk mewujudkan hasrat dari pemimpin itu.

Kemudian dalam rentang waktu tahun 1930 hingga tahun 1940, definisi kepemimpinan berevolusi bagaikan teori evolusi Darwin. Definisi kepemimpinan bukan lagi bicara tentang sentralisasi kekuasaan atau dominasi dari seorang pemimpin terhadap anggota

kelompok tetapi lebih fokus kepada sifat dari pemimpin. Kepemimpinan telah didefinisikan sebagai pengaruh yang diperankan oleh seseorang kemudian berkembang kepada interaksi karakter kepribadian khusus yang dimiliki seorang pemimpin yang membuat ia tampil beda dengan karakter yang dimiliki oleh kelompok. Pemimpin didefinisikan sebagai proses pengaruh tetapi dalam proses interaksi bukan pemimpin saja yang dapat mempengaruhi, anggota organisasi juga dapat mempengaruhi pemimpin. Oleh karena itu, (Hersey et al., 1979a) dan (Hallinger, 2011) melihat kepemimpinan adalah sebuah proses interaksi yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi tingkah laku anggota dalam organisasi untuk bekerjasama dan bekerja bersama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Terus dekade tahun 1940-an, definisi kepemimpinan lebih mengarah kepada pendekatan kelompok. Kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dalam mengarahkan anggota kelompok dalam organisasi. Selanjutnya pada dekade 1950-an, ada tiga tema yang mendominasi definisi kepemimpinan yaitu keberlangsungan teori kelompok, yang menekankan bahwa kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin dalam kelompok. Kemudian, kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dengan pengikut untuk mengembangkan tujuan bersama. Berikutnya, kepemimpinan lebih mengarah kepada keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggota kelompok.

Dekade tahun 1960-an, definisi kepemimpinan fokus kepada perilaku pemimpin dalam mempengaruhi anggota kelompok. Definisi utama kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi anggota untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada dekade ini, kebanyakan para ahli secara teoritis memberikan pandangan sama bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap seseorang atau banyak orang dalam organisasi. Jadi kepemimpinan merupakan fenomena yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan sering dikaitkan dengan keberhasilan atau keunggulan suatu organisasi. Oleh karena itu, persoalan tentang kepemimpinan,

pemimpin efektif, gaya kepemimpinan, dan tingkah laku pemimpin telah menjadi satu aspek yang diminati oleh para peneliti walaupun hal ini telah menjadi pembahasan yang cukup lama (Bass, 2006).

Pada dekade tahun 1970-an, definisi kepemimpinan lebih banyak dikaitkan dengan perilaku kelompok atau perilaku organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam mempertahankan kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Pada dekade ini definisi kepemimpinan lebih dominan keproses mobilisasi timbal balik oleh orang-orang dengan motif tertentu. Kajian berkelanjutan dan mendalam untuk mendapatkan jawaban terhadap isu-isu kepemimpinan merupakan satu keperluan untuk menyesuaikan dengan kondisi kekinian ke arah terwujudnya kepemimpinan yang dinamik dan efektif.

Fenomena ini merupakan kondisi nyata karena adanya keyakinan yang tinggi bahwa pemimpin itu boleh dilatih dan dibentuk (Bush & Glover, 2014). Sehubungan dengan teori-teori berkenaan dengan kepemimpinan juga turut berubah semenjak tahun 1940-an hingga sekarang. Perkembangan teori ini adalah selaras dengan tuntutan zaman dan peneliti tidak akan jemu untuk melakukan penemuan baru karena kepemimpinan merupakan satu subjek yang menarik untuk dibicarakan.

Setiap pemimpin menggunakan gaya yang berbeda seperti ada yang menggunakan gaya autokratik, demokratik dan *laissez faire* atau gaya mengarah, membimbing, menyokong, dan mendelegasikan. Walau bagaimanapun (Yukl, 2006) mengemukakan gaya kepemimpinan hanya menjurus kepada dua dimensi yang berbeda yaitu berorientasi pada tugas dan pada hubungan kemanusiaan atau dikenali juga sebagai penjelasan struktur (*initiating structure*) dan bertimbang rasa (*consideration*).

Menurut (Jamaliah & Norashimah, 2005a), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok orang. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh (Hersey et al., 1979b) bahwa kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi aktivitas-aktivitas seseorang atau kelompok yang bertujuan untuk mencapai

sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Dari pendapat itu dapat ditafsirkan bahwa kepemimpinan adalah proses interaksi antara dua atau lebih manusia. Dalam proses itu, seorang pemimpin berupaya mempengaruhi pengikutnya ke arah pencapaian tujuan. Hal ini bermakna bahwa kepemimpinan melibatkan proses dua arah yaitu tingkah laku pemimpin yang dipengaruhi oleh interaksi dan tujuan organisasi (Berson et al., 2001). Proses kepemimpinan dari beberapa definisikan di atas tidak saja berlaku dalam situasi formal tetapi juga dalam situasi yang tidak formal, seperti kepemimpinan dalam masyarakat maupun kelompok yang lebih kecil. Dalam konteks ini pemimpin dan pengikut juga saling memerlukan karena tanpa pengikut pemimpin dianggap tidak ada, begitu juga sebaliknya. Kepemimpinan juga turut mengalami evolusi dan telah dikaji dalam berbagai perspektif dan teori untuk tujuan mencari keefektifan. Beberapa teori kepemimpinan dirangkum menjadi teori dan pendekatan utama yaitu teori kepemimpinan situasi, teori sifat dan perilaku, pendekatan simbolik.

Sedangkan menurut (Locke, 1991), kepemimpinan dan manajemen adalah dua konsep yang melekat pada orang yang sama amat penting untuk menjadikan sebuah organisasi itu efektif. Sebagaimana dijelaskan oleh (Heck & Hallinger, 2005; Locke, 1991) jika organisasi tidak mempunyai pemimpin maka organisasi tersebut tidak akan kekal lama. Kepemimpinan dan organisasi adalah dua komponen penting dalam organisasi karena keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh pemimpin. Menurut Bass (1990) keberhasilan sebuah organisasi hanya tergantung pada pemimpin yang berwibawa.

Beberapa pakar kepemimpinan, seperti (Heck & Hallinger, 2005) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terencana dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pakar ini menekankan individu yang bukan pemimpin juga boleh melaksanakan tugas kepemimpinan. Berikutnya, (Locke, 1991) menyatakan kepemimpinan adalah proses interaksi yang boleh dianggap memegang watak tertentu dan berbeda. Asas yang membedakan ialah pengaruh yaitu pemimpin

mempengaruhi dan pengikut mematuhi. Hal ini selaras dengan pendapat (Marzano et al., 2005) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara bagaimana untuk mempengaruhi orang lain supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi.

Seorang ahli manajemen dan kepemimpinan pendidikan, (Jamaliah & Norashimah, 2005a) menjelaskan bahwa kepemimpinan ialah proses mempengaruhi anggota kelompok dalam situasi tertentu yang dapat mendorong anggota kelompok bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, untuk mendapatkan komitmen yang tinggi dalam kalangan pengikut atau subordinat, seseorang pemimpin perlu bijak menggunakan gaya kepemimpinan mereka agar dapat memenuhi keperluan dan seterusnya kepemimpinannya akan diterima oleh orang baru. Pendapat bahwa kepemimpinan dan pengaruh saling berkaitan turut dikutip oleh (Hamid & Ismail, 2005) yang mendefinisikan kepemimpinan secara umum adalah semata-mata bermakna pengaruh; satu seni atau proses mempengaruhi orang lain supaya dapat berusaha secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mempengaruhi orang lain, elemen keupayaan dan kekuatan telah diberi penekanan oleh (Murphy & Beck, 1995) karena menurut beliau kedua-dua elemen tersebut dapat membantu meyakinkan pengikut bekerja keras ke arah tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang cemerlang akan mampu menarik orang lain untuk melaksanakan sesuatu tugas tanpa paksaan, dan dapat menggerakkan sekolah itu maju ke depan untuk mencapai kecemerlangan dalam akademik dan kegiatan kokurikulum (Sergiovanni, 1991).

Pendapat berkaitan dengan keupayaan mempengaruhi dalam kalangan pemimpin ini telah dibangunkan oleh (Kouzes & Posner, 2006) dengan memberi definisi kepemimpinan secara meluas yaitu sebagai satu proses pengaruh mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut. Pendapat ini didukung oleh (Ubben et al., 2001a) yang mengemukakan kepemimpinan ialah upaya peningkatan pengaruh bagi mematuhi sesuatu perintah dengan arahan yang rutin dalam organisasi. Oleh karena itu sekiranya pemimpin gagal untuk

mempengaruhi pengikut, maka secara tidak langsung tugas kepemimpinan menjadi sukar dan akan mengakibatkan perjalanan sebuah organisasi lumpuh.

Pendapat berkaitan kemampuan mempengaruhi anggota kelompok yang dilakukan pemimpin juga didukung oleh (Marzano et al., 2005) dengan memberi definisi kepemimpinan secara lebih luas yaitu sebagai satu proses pengaruh mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut. Pendapat ini didukung oleh (Kartz & Kahn, 1978) yang berpandangan bahwa kepemimpinan ialah peningkatan pengaruh untuk mematuhi sesuatu perintah dengan arahan yang rutin dalam organisasi. Oleh karena itu, jika sekiranya pemimpin gagal untuk menarik atau mempengaruhi pengikut, maka secara tidak langsung pemimpin mengalami kesukaran dalam menjalankan tugas dan akan mengakibatkan lumpuhnya perjalanan sebuah organisasi.

Pendapat yang mengemukakan bahwa kepemimpinan dan pengaruh saling terkait turut didukung oleh (Heck & Hallinger, 2005) yang mendefinisikan kepemimpinan secara umum adalah semata-mata bermakna pengaruh, satu seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka dapat berkerja secara sukarela ke arah pencapaian tujuan bersama. Untuk mempengaruhi orang lain, elemen kemampuan dan kekuatan telah diberi penekanan oleh (Hallinger, 1996) karena menurut beliau kedua elemen tersebut akan membantu meyakinkan orang lain berkerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang cemerlang akan mampu menarik orang lain melaksanakan tugas tanpa paksaan, tetapi berkerja dengan motivasi, dorongan dan arahan dari pemimpin.

Kepemimpinan ialah satu proses mempengaruhi orang lain supaya bertindak untuk mencapai tujuan bersama (Locke, 1991). Definisi ini melibatkan tiga elemen yaitu : i) pengikut karena jika tiada pengikut tidak wujud pemimpin; ii) proses yaitu aktivitas memimpin; iii) kemampuan menggunakan pengaruh yaitu pemimpin memerlukan kemampuan mempengaruhi orang lain supaya melaksanakan apa yang disuruh. Menurut Tannenbaum dan Scmit dalam (Jamaliah & Norashimah, 2005b) pemilihan gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh tiga set variabel yaitu

kekuasaan yang ada pada pemimpin, perilaku bawahan, dan situasi di mana kepemimpinan dipraktekkan. Sehubungan dengan itu kepentingan pengikut atau subordinat tidak boleh diabaikan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang pemimpin perlu sepadan dengan ciri-ciri subordinat; keperluan situasi dan jenis tugas yang dilaksanakan karena ini amat penting untuk membantu merealisasikan hasrat bagi pencapaian tujuan organisasi.

Yulk (Yukl, 2006) menekankan bahwa kepemimpinan merupakan peningkatan pengaruh seseorang individu terhadap individu yang lain, dengan penekanan kepada kepatuhan terhadap arahan rutin. Kepemimpinan berlaku apabila dapat mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas secara sukarela dan bukan terpaksa untuk melakukannya karena bimbang atas risiko yang akan dialami. Berdasarkan definisi di atas, jelas menunjukkan bahwa walaupun pemimpin mempunyai kekuasaan dan wewenang, gaya kepemimpinan mengarah atau otokratis bukanlah gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi karena bukan semua keadaan menuntut pemimpin untuk memaksa subordinat melaksanakan sesuatu tugas. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu menggunakan berbagai gaya kepemimpinan mengikut keperluan situasi agar subordinat dapat melaksanakan tugas dengan rela hati dan bukannya memerlukan pengarahannya pada setiap waktu.

Sebagaimana dijelaskan oleh (Bennis, 1959) bahwa kepemimpinan adalah keupayaan untuk mempengaruhi tindakan orang lain. Definisi tersebut diperkuat lagi oleh (Kouzes & Posner, 2006) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan ialah keupayaan untuk melaksanakan sesuatu tugas dengan dan melalui orang lain dan pada masa yang sama mendapatkan keyakinan, rasa hormat, kesetiaan, dan sanggup bekerjasama. Pendapat ini adalah selaras dengan definisi kepemimpinan yang diutarakan oleh Dessler (1983) yaitu kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu tugas ke arah pencapaian sasaran. Menurut Dessler, dua asas penting untuk memimpin ialah kekuasaan dan ciri-ciri pemimpin. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu mempunyai gaya kepemimpinan yang mampu untuk mempengaruhi orang lain

agar sama-sama berusaha dalam mencapai tujuan organisasi karena sebuah organisasi tidak akan berjaya tanpa komitmen semua pihak yang berada dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan melibatkan aktivitas dua arah yaitu pemimpin mempengaruhi dan pengikut atau subordinat mematuhi. Kenyataan tersebut adalah selaras dengan definisi kepemimpinan yang telah diutarakan oleh (Hersey et al., 1979b) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terencana ke arah penetapan dan pencapaian tujuan. Beliau menekankan bahwa individu yang tidak mempunyai otoritas yang formal juga boleh melaksanakan fungsi kepemimpinan. Hellriegel et al. (2001) menyatakan kepemimpinan boleh dilihat sebagai proses interaksi di antara individu dengan kelompok, atau secara khususnya di antara individu dengan keseluruhan level kepemimpinan dalam kelompoknya. Setiap individu yang terlibat dalam proses interaksi ini boleh dianggap memegang watak-watak tertentu yang berbeda di antara satu sama lain. Asas yang membedakan ialah pengaruh yaitu pemimpin mempengaruhi dan pengikut mematuhi atau akur. Ia selaras dengan pendapat (Jacobs & Jaques, 1990; Jamaliah & Norashimah, 2005a) yang mendefinisikan kepemimpinan adalah kewenangan mempengaruhi tingkah laku orang lain sehingga menyebabkan ia sanggup memberi kerjasama untuk mencapai tujuan yang dipersetujuinya. Selepas dengan itu, (Hallinger, 1996) menjelaskan bahwa kepemimpinan ialah satu proses mempengaruhi ke atas kelompok dalam situasi dan masa yang khusus yang boleh merangsang mereka untuk berusaha secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, untuk mendapatkan komitmen yang tinggi dalam kalangan pengikut atau subordinat, seseorang pemimpin perlu bijak menggunakan gaya kepemimpinan mereka agar dapat memenuhi keperluan pengikut dan seterusnya kepemimpinannya akan diterima oleh pengikut (Lipham & Hoeh, 1974a).

Jacob dan Jaques (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memberi arahan yang bermakna kepada usaha yang kolektif dan menyebabkan lahirnya kerelaan bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu pemimpin perlu bertindak

untuk menerangkan tujuan dan sasaran organisasi atau kelompok dan kelompok akan menerima penjelasan yang diberikan oleh pemimpin sebagai juru bicara. Oleh itu kejelasan tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi akan dapat melahirkan semangat bawahan dan kebersamaan yang seterusnya akan melahirkan komitmen yang tinggi dalam kalangan warga organisasi. Ini seterusnya akan memudahkan jalan ke arah pencapaian tujuan atau sasaran organisasi.

Kepemimpinan juga dikaitkan dengan keupayaan untuk mempengaruhi perlakuan orang lain melalui pemikiran, perlakuan dan tindakan (Ubben et al., 2001b) mendefinisikan kepemimpinan sebagai satu tindakan yang bersungguh-sungguh di mana seseorang akan mencoba untuk mendapatkan komitmen orang lain terhadap nilai yang mereka yakini baik. Dalam konteks sekolah menurut (Ubben et al., 2001b) kepemimpinan ialah bagaimana kepala sekolah bertindak dalam mewujudkan iklim sekolah yang bercirikan produktivitas karyawan, produktivitas pelajar dan pemikiran yang kreatif. Oleh karena itu, sebagai pemimpin mereka perlu memberikan sumbangan efektif secara konsisten terhadap arahan dan peraturan (*sosial order*) dan sebagai pemimpin, mereka ditarget dapat melaksanakan peranan tersebut

Berdasarkan berbagai definisi yang dikaitkan dengan proses pengaruh mempengaruhi tersebut dapat dirumuskan bahwa pemimpin mempengaruhi dalam berbagai aspek yang berhubungan dengan tugas karena pemimpin merupakan penentu arah dalam sesuatu kelompok; dapat memberikan motivasi kepada pengikut; bertanggungjawab memberikan pemahaman tentang tujuan kelompok ; dan seterusnya berupaya untuk mencapai tujuan dan sasaran kelompok.

Terdapat juga beberapa definisi kepemimpinan yang memberi penekanan kepada upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan sebagaimana yang dikemukakan oleh (Jacobs & Jaques, 1990); (Yukl, 2006) juga memberikan penekanan bahwa kepemimpinan sebagai proses untuk pencapaian tujuan. Yukl (2006) telah memetik beberapa definisi berkaitan kepemimpinan semenjak tahun 1950-an.

Antara lain definisi kepemimpinan menurut (Yukl, 2006) berkaitan dengan usaha untuk pencapaian tujuan organisasi. Adanya tingkah laku individu dalam melaksanakan tugas mengarah kepada pencapaian tujuan yang disepakati bersama.

Berikutnya kepemimpinan sering dikaitkan dengan keberhasilan atau keunggulan suatu organisasi. Oleh karena itu, persoalan tentang kepemimpinan, pemimpin efektif, gaya kepemimpinan, dan tingkah laku pemimpin dan pengikut telah menjadi satu aspek yang diminati oleh para peneliti, hal ini telah menjadi pembahasan yang cukup lama (Kouzes & Posner, 2006) Kajian berkelanjutan dan mendalam untuk mendapatkan jawaban terhadap isu-isu kepemimpinan merupakan satu keperluan untuk menyesuaikan dengan kondisi kekinian ke arah terwujudnya kepemimpinan yang dinamik dan efektif.

Hussein (2008) mendefinisikan kepemimpinan lebih fokus kepada perubahan yaitu usaha untuk mewujudkan pembaharuan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, untuk melaksanakan perubahan diperlukan otoritas dan persoalan ini telah dilihat oleh (Vecchio, 1987) yang mendefinisikan kepemimpinan ialah penggunaan otoritas dan juga pembuatan keputusan. Tidak dapat dinafiskan bahwa kekuasaan, kedudukan dan wewenang akan dapat membantu pemimpin untuk melaksanakan tugas kepemimpinan dengan lebih mudah. Walaupun pemimpin mempunyai kuasa tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pembujukan (membujuk) daripada paksaan. Hal ini selaras dengan pandangan (Hersey et al., 1979a) bahwa pemimpin sekarang tidak boleh lagi melaksanakan tugas pengarahan dan pengawasan semata-mata tetapi perlu memberi bimbingan dan dukungan. Proses kepemimpinan selalu melibatkan pertalian pengaruh yang bersifat dua arah dan tujuan utama ialah untuk mencapai tujuan bersama. Jadi kepemimpinan bukan hanya tanggungjawab pemimpin tetapi memerlukan usaha kerjasama antara pemimpin dengan pengikut dan antara pengikut dengan pengikut.

Berry (1997) berpandangan bahwa kepemimpinan dapat dianggap sebagai konsep yang menerangkan tindakan dalam mewujudkan perbaikan dan perubahan yang berhubungan dengan

pembangunan komunitas dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Sehubungan dengan itu, sebagai pemimpin ia perlu mendapat kepercayaan orang lain yang bersedia untuk menjadi pengikut. Kesiapan untuk mengikuti pemimpin juga ditentukan oleh persepsi pengikut terhadap kedudukan pemimpin dan ciri-ciri pribadinya (Bennis, 1959). Pendapat ini telah diperkuat oleh Hellriegel et al., (2001) yang berpandangan bahwa kepemimpinan ialah proses membangunkan idea dan visi, mewujudkan nilai yang dapat mendukung idea dan visi tersebut, mempengaruhi orang lain dan membuat keputusan tentang manusia dan sumber-sumber lain. Oleh karena itu, untuk memastikan keberhasilan dan kecemerlangan sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin yang melaksanakan tugas kepemimpinan di sekolah perlu mempersiapkan diri untuk menimba ilmu pengetahuan mengenai kepemimpinan agar setiap tindakan yang diambil akan mampu membantu merealisasikan tujuan pendidikan keseluruhannya.

Berbagai definisi kepemimpinan telah diutarakan di atas tetapi persoalannya apakah yang membedakan di antara pemimpin dan bukan pemimpin. Jawaban kepada persoalan ini telah diberikan oleh (Dessler, 1983; Fullan, 2011) yaitu terdapat enam ciri yang membedakan di antara pemimpin dan pengikut yaitu :

- a. *Pemimpin mempunyai pandangan*, maksudnya adalah mereka mempunyai inspirasi yang tinggi untuk mencapai keberhasilan, untuk mendapatkan kepuasan daripada satu usaha yang menantang dan mengekalkan standard yang unggul. Pemimpin mempunyai cita-cita yang lebih tinggi daripada pengikut, mempunyai daya dan tenaga fisik, mental dan emosi yang tinggi.
- b. *Pemimpin bersedia untuk mengetuai*, maksudnya adalah mereka sanggup untuk memikul tanggungjawab organisasi, berkemampuan untuk mengetuai dan mampu untuk memberi motivasi kepada pengikutnya;
- c. *Pemimpin mempunyai kejujuran dan integritas*, maksudnya adalah apabila seseorang itu mempunyai pengikut yang

sanggup menerima arahan, maka ia adalah seorang yang dapat dipercayai dan amanah;

- d. *Pemimpin percaya diri*, maksudnya adalah seorang pemimpin yakin dalam membuat sesuatu keputusan dan mampu meyakinkan orang lain untuk melaksanakan keputusan;
- e. *Pemimpin membuat keputusan yang baik*, maksudnya adalah seorang pemimpin itu akan memilih keputusan yang baik untuk organisasinya dan menentukan mekanisme yang sesuai untuk mencapai tujuan. Ini bermakna pemimpin mestilah mempunyai kemampuan kognitif dan kebijaksanaan yang tinggi; dan
- f. *Pemimpin terampil dalam bidangnya*, maksudnya adalah seorang pemimpin itu mestilah berpengetahuan terhadap organisasi yang dipimpinnya, menggunakan informasi untuk membuat keputusan serta paham tentang implikasinya.

Dari perkembangan sejarah definisikan kepemimpinan selama abad ke 20, lebih kurang 350 definisi kepemimpinan (Fullan, 2008), dan beribu kajian empiris yang telah dijalankan, definisi tentang kepemimpinan masih saja kabur untuk membedakan antara seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin serta antara pemimpin efektif dengan yang tidak efektif. Hal ini memberi makna tidak ada satu definisipun yang dianggap paling benar karena perbedaan definisi menunjukkan perbedaan konteks dalam perspektif yang berbeda (Long et al., 1991); (Lee et al., 2019b). Menurut (Bush, 2007) tidak ada satu kesepakatan yang universal berkaitan definisi kepemimpinan, ini berakar pada kenyataan bahwa konsep kepemimpinan adalah fenomena kompleks melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi. Ada peneliti lebih memfokuskan perhatiannya kepada keperibadian, karakter atau perilaku pemimpin, manakala peneliti lainnya fokus kepada hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, dan juga ada peneliti lebih memfokuskan kajiannya kepada aspek situasi yang dapat mempengaruhi para pemimpin untuk berbuat. Walau apa pun definisi kepemimpinan diberikan, banyak peneliti sepakat bahwa istilah kepemimpinan adalah fenomena

kompleks yang melibat tiga unsur yaitu; pemimpin, pengikut dan situasi. Tiga unsur ini pula yang melahirkan ratusan klasifikasi tentang kepemimpinan karena ada: 1) scientist yang fokus kepada kepribadian, karakter atau perilaku si pemimpin; 2) sementara yang lain fokus kepada hubungan antara pemimpin dengan pengikut; 3) dan yang lain lagi fokus kepada situasi yang dapat mendorong seseorang bertindak sebagai pemimpin.

Oleh karena itu kajian berkelanjutan oleh peneliti tetap dilakukan untuk mendapatkan jawaban terhadap semua persoalan kepemimpinan khususnya berkaitan dengan kepribadian pemimpin, hubungan antara pemimpin dengan pengikut, dan situasi yang berkontribusi terhadap pengaruh yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap pengikut dalam organisasi atau kelompok.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mestilah melaksanakan peranan sebagai penunjuk jalan ke suatu arah yang benar dan pemimpin mestilah menjadi model ke arah keberhasilan sesuatu usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dalam konteks organisasi sekolah, kepala sekolah adalah pemimpin yang akan menentukan arah dan tujuan yang tepat untuk diikuti oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu melaksanakan manajemen dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi.

C. Konsep Manajemen

Sebagaimana dikemukakan oleh (Northouse, 2015b) dalam bukunya “Leadership: Theory and Practice“ bahwa kepemimpinan adalah proses yang serupa dengan manajemen. Kepemimpinan berbicara tentang pengaruh, sama halnya dengan manajemen. Kepemimpinan mencakup bekerja dengan orang lain, manajemen juga demikian. Kepemimpinan peduli tentang upaya mencapai tujuan secara efektif, manajemen juga berbicara tentang tujuan yang efektif. Pada umumnya, banyak fungsi manajemen adalah juga merupakan aktivitas yang konsisten dari pada definisi kepemimpinan.

Namun, ada perbedaan antara kepemimpinan dengan manajemen. Kajian tentang kepemimpinan telah dimulai sejak masa

Aristoteles, sementara konsep manajemen mulai menjadi fokus perhatian sekitar abad 20 dengan lahirnya masyarakat industri. Manajemen menjadi perhatian para pakar dalam rangka mengatasi berbagai kekacauan dalam organisasi dan untuk membuat organisasi berjalan lebih efektif dan efisien.

Perbedaan antara kepemimpinan dengan manajemen juga ditegaskan oleh Kotter (1990) bahwa fungsi kedua hal itu cukup berbeda. Fungsi utama manajemen adalah untuk menciptakan keteraturan dan konsistensi untuk organisasi, sementara fungsi kepemimpinan adalah untuk menghasilkan perubahan dan pergerakan organisasi. Sementara menurut Hughes (2012) sangat lumrah untuk melihat hubungan antara pemimpin dan manajemen, kepemimpinan sering kali diasosiasikan dengan pengambilan resiko, dinamis, kreatif, visi dan perubahan. Sedangkan manajemen memberi kesan tentang kata-kata efisiensi, perencanaan, pekerjaan, regulasi, kontrol, dan konsistensi. Lebih lanjut dijelaskan, bila pemimpin berinovasi maka manajer melaksanakan, pemimpin mengembangkan maka manajer memelihara, pemimpin berpikir jangka panjang maka manajer berpikir jangka pendek, pemimpin cenderung mengerjakan hal-hal yang menantang sementara manajer cenderung bertindak *status quo*.

Dari kesamaan dan perbedaan pengertian antara kepemimpinan dan manajemen, yang terpenting adalah bagaimanapun baiknya organisasi dalam aspek manajemen, tidak ada artinya organisasi itu tanpa kepemimpinan. Sebaliknya bila organisasi itu memiliki pemimpin yang kuat tanpa manajemen yang baik dan teratur, hasilnya bisa berupa perubahan yang keliru atau tidak bermakna. Oleh karena itu, agar organisasi dapat berjalan efektif perlu memiliki manajemen yang teratur dan kepemimpinan yang kuat.

Jadi kegiatan manajemen terkait dengan proses kegiatan kerjasama sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Proses kegiatan kelompok tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mewujudkan visi menjadi misi dan aksi. Menurut

Murniati (2008) arti kata manajemen terkait proses penataan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut dijelaskan oleh (Atika et al., 2021) bahwa penataan mengandung makna mengatur, memimpin, mengelola sumber daya yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam konteks pendidikan, tentu sumber daya itu terdiri dari sumber daya manusia seperti; peserta didik, guru, karyawan, dan sumber daya non manusia seperti, kurikulum, sarana prasarana atau fasilitas yang menunjang terlaksananya proses pendidikan di sekolah.

Menurut pakar manajemen, konsep manajemen berkaitan erat dengan pengaturan dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Gulick (2004) memberikan definisi manajemen sebagai suatu cabang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk mendorong agar anggota bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih baik bermanfaat bagi anggota organisasi (Handoko, 1999). Berikutnya Stoner memberikan pendapat bahwa manajemen terkait dengan beberapa komponen, seperti; proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, dan penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Follett (2003), manajemen adalah seni (*art*) dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dari definisi di atas, manajemen dititikberatkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka orang-orang di dalam organisasi harus diberi kewenangan, tanggung-jawab dan rincian tugas yang jelas.

Sedangkan menurut Tedeschi (2013) seorang pakar manajemen Jepang menjelaskan “*Management is the utilization of available or potentials resources in achieving a given ends*” (Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensi di dalam pencapaian tujuan). Definisi manajemen tersebut lebih menitikberatkan pada usaha memanfaatkan sumber yang tersedia dalam pencapaian tujuan. Sumber-sumber tersebut adalah orang, uang, material, peralatan (mesin), metode, waktu dan prasarana lainnya.

Menurut (Rost, 1993a) manajemen adalah usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aktivitas anggota. Oleh sebab itu kegiatan manajemen terkait dengan kegiatan supervisi atas sejumlah aktivitas orang lain yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian. Selain itu, (Lipham & Hoeh, 1974b) menyatakan manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kerja dari ahli organisasi dan penggunaan sumber organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pandangan tersebut dapat diartikan bahwa dalam aktivitas manajemen selalu terkait dengan unsur merencanakan, menyusun, tindakan dan mengawasi anggota organisasi agar bekerja efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Kepemimpinan dan Manajemen

Seperti uraian di atas, perbedaan-perbedaan yang dikemukakan oleh para pakar tentang kepemimpinan dan manajemen sesungguhnya mencerminkan perbedaan tipe kepribadian secara mendasar antara pemimpin dengan manajer. Konsep kepemimpinan dan manajer yang berada pada orang yang sama sesungguhnya menggambarkan dua orang yang berbeda. Perbedaan fungsi dari kedua konsep tersebut sesungguhnya sangat berarti dan bermanfaat karena organisasi sesungguhnya membutuhkan kedua fungsi dari konsep tersebut berjalan dengan baik. Sebagaimana Muhammad Al Fatih dari dinasti Turki Usmani adalah seorang pemimpin yang mampu menginspirasi prajuritnya untuk merebut Bizantium dengan pertahanan yang kuat dan berlapis, tetapi pada saat yang sama ia juga seorang Jenderal yang handal dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terkait dengan perencanaan perang disertai dengan strategis dan taktik yang cemerlang untuk mencapai tujuan. Apakah ia seorang pemimpin sekaligus sebagai manajer yang handal ? Tentu saja ia adalah seorang pemimpin yang menginspirasi dan manajer perang yang punya impian.

Terkait dengan konsep kepemimpinan dan manajer, menurut (Ubben et al., 2001a) keduanya memiliki keterkaitan yang erat namun memiliki fungsi yang berbeda. Lebih lanjut ditegaskannya bahwa kedua fungsi tersebut adalah dua fungsi yang saling tumpang tindih. Kedua-duanya adalah penting untuk kemajuan organisasi. Sebuah organisasi pemerintahan pada level provinsi secara birokrasi dapat berjalan dengan baik di bawah kepemimpinan Sekretaris Daerah (Sekda) provinsi tanpa Gubernur karena sudah cukup jelas UU dan Peraturan Pemerintah yang harus dipedomani sebagai tuntunan dalam menjalankan birokrasi pemerintahan yang baik. Namun hasilnya tetap bersifat birokrasi dan tidak akan ada perubahan yang signifikan karena tidak ada lompatan perubahan yang merupakan ranah dari kepemimpinan yang kuat. Kejayaan suatu organisasi birokrasi hanya dapat dicapai dan diwujudkan oleh kepemimpinan yang kuat yang punya visi dan misi. Akan tetapi sebaliknya organisasi yang memiliki kepemimpinan yang kuat tanpa manajemen yang teratur, hasilnya bias dalam bentuk perubahan yang keliru dan tidak bermakna. Oleh karena itu, agar organisasi pemerintahan ataupun organisasi apa saja, termasuk organisasi sekolah agar berjalan efektif dalam mencapai tujuan perlu memupuk manajemen yang kompeten dan kepemimpinan kepala sekolah yang terampil.

E. Definisi Kekuasaan, Pengaruh dan Taktik Mempengaruhi

1. Kekuasaan

Kekuasaan merupakan kewenangan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menjalankan suatu fungsi organisasi. Kekuasaan ini bisa meliputi berbagai aspek kehidupan masyarakat, seperti; ideology, politik, ekonomi, social dan budaya, pertahanan dan kemanan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) disebutkan jika kekuasaan menggambarkan kemampuan individu atau sekelompok orang untuk menguasai individu atau kelompok lainnya yang didasarkan pada wibawa, wewenang, kharisma atau kekuatan fisik.

Banyak definisi tentang kekuasaan dan berbagai pendapat para ahli tentang definisi kekuasaan. (Drechsler, 2020), dilansir dari situs University of Regina, mendefinisikan kekuasaan atau power

sebagai peluang atau sarana bagi seorang individu untuk dapat mencapai keinginannya sendiri bahkan sekalipun harus menghadapi perlawanan dari orang lain, dalam hubungan sosialnya. Menurut Max Weber, definisi kekuasaan ini masih terlalu luas. Sehingga definisinya dipersempit menjadi dominasi yang merupakan kemungkinan jika suatu perintah akan ditaati oleh kelompok atau individu tertentu.

John Locke mendefinisikan kekuasaan sebagai suatu hal yang harus dipisah dan tidak boleh berada dalam satu unsur yang sama. Definisi yang dikemukakan oleh John Locke ini kemudian dikenal dengan nama teori pemisahan kekuasaan. Dalam jurnal yang berjudul Teori Pemisahan Kekuasaan dan Konstitusi Menurut Negara Barat dan Islam (2019) oleh Suparto, disebutkan jika John Locke membagi kekuasaan ke dalam tiga bagian, yakni: Kekuasaan legislatif bertugas untuk membuat peraturan dan perundang-undangan. Kekuasaan eksekutif bertugas untuk melaksanakan perundang-undangan, termasuk kewenangan mengadili. Kekuasaan federatif bertugas untuk menjaga keamanan serta hubungan negara dengan negara lainnya. Montesquieu dalam mengemukakan definisinya tentang kekuasaan, membagi kekuasaan menjadi tiga bagian. Hal ini juga kemudian dikenal dengan istilah Trias Politica. Berikut penjelasannya: Kekuasaan legislatif bertugas untuk membuat perundang-undangan. Kekuasaan eksekutif bertugas untuk menyelenggarakan perundang-undangan. Kekuasaan yudikatif bertugas untuk mengadili jika ada pelanggaran atas perundang-undangan. Menurut Miriam Budiardjo dalam buku Pengantar Ilmu Politik (2015), kekuasaan merupakan kemampuan individu atau sekelompok orang untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok lainnya sesuai dengan yang diinginkan. Ramlan Surbakti mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan individu atau kelompok dalam mempengaruhi cara berpikir dan berperilaku sesuai dengan yang dikehendaki. Menurut Harold D. Lasswell dan Abraham Kaplan, kekuasaan merupakan hubungan yang terjalin antara individu atau sekelompok individu dengan lainnya, dalam hal menentukan tindakan agar terarah sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak

tersebut. Walter Nord Walter Nord menjelaskan kekuasaan sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan tertentu yang berbeda dari tujuan lainnya.

Kekuasaan seseorang (power) adalah kelompok kemampuan orang mempengaruhi individu lain untuk ataupun yang dimiliki kelompok (Stanley Milgram). Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau sekelompok manusia untuk mempengaruhi tingkah laku sekelompok orang lain sehingga tingkah lakunya menjadi sesuai dengan keinginan/ tujuan seseorang/kelompok orang yang mempunyai kekuasaan tersebut (Miriam Budiarjo).

Dalam pembicaraan umum, kekuasaan dapat berarti kekuasaan golongan, kekuasaan raja, kekuasaan pejabat negara. Sehingga tidak salah bila dikatakan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain menurut kehendak yang ada pada pemegang kekuasaan tersebut.

Menurut Davis dan Newstroom (1994) Kekuasaan (*Power*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang merupakan cara seorang pemimpin memperluas pengaruhnya kepada orang lain. Sedangkan menurut Afzalur (1989) Kemampuan yang dimiliki oleh seorang di satu pihak untuk mengendalikan perilaku, sikap, nilai, pendapat, tujuan dan kebutuhan dari kelompok/ organisasi dengan pihak lain.

MF Rogers (1979) mengatakan kekuasaan sebagai potensi untuk mempengaruhi, sebagai potensi maka kekuasaan merupakan sumberdaya yang tersedia yang dapat digunakan atau tidak dapat digunakan. David dan Newstroom (1989), membedakan antara kekuasaan dan kewenangan, kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sedangkan wewenang merupakan pendelegasian dari manajemen yang lebih tinggi.

Kekuasaan diperoleh dan diperjuangkan menurut basis kepribadian, aktivitas dan situasi dimana seseorang beroperasi, sedangkan wewenang merupakan hak yang diperoleh dari orang lain yang lebih tinggi posisinya. Stephen P Robbins (1996), mengatakan bahwa kekuasaan (power) mengacu pada suatu kepastian yang

dimiliki A untuk mempengaruhi B, sehingga B melakukan sesuatu yang mau tidak mau harus dilakukan (Solichin, 2010).

Dua jenis kekuasaan yaitu kekuasaan sosial, adalah kemampuan untuk mengendalikan tingkah laku orang lain, baik secara langsung dengan jalan memberikan perintah, maupun tidak langsung dengan cara menggunakan alat dan cara yang tersedia. Kekuasaan social terdapat dalam semua hubungan social dalam organisasi sosial.

Tiga bentuk kekuasaan, yaitu otoriter, demokrasi, monarkhi yang terdiri dari monarkhi absolut (perintah raja adalah UU), monarkhi konstiusional, dan monarkhi parlementer. Kekuasaan itu berbentuk piramida tegak artinya bagian atas memiliki kekuasaan yang lebih tinggi dari yang lain, di bagian tengah memiliki kekuasaan yang lebih tinggi dari bawahnya. Kekuasaan yang lebih tinggi dipegang oleh beberapa orang/pihak.

2. Lima tipe kekuasaan berdasarkan sumbernya.

Menurut French dan Raven Kekuasaan dapat dibedakan menjadi lima tipe berdasarkan sumbernya sebagai berikut (Shobari, 2010):

a. Reward Power

Reward power merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam memberikan janji-janji. Atau dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar berperilaku tertentu atau melakukan tindakan tertentu, melalui janji-janji yang menarik. Kemampuan untuk memberikan janji-janji yang menarik kepada bawahan agar bawahan mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpin merupakan *reward power*.

Janji-janji tersebut seolah merupakan jaminan bagi bawahan, jika bawahan mengikuti kehendak pemimpin nantinya akan mendapatkan hadiah tertentu. Tentu saja pemimpin dalam menggunakan *reward power* ini perlu dukungan pemimpin untuk dapat mengungkapkan pengaruhnya dalam bentuk bujukan-bujukan yang mengandung janji-janji manis sehingga merangsang bawahan untuk mengikuti.

b. Legitimate Power

Legitimate power merupakan sumber kekuasaan yang diperoleh melalui kekuatan formal. Seorang pemimpin mempunyai kekuasaan karena mendapatkan legitimasi dan kekuatan formal yang sah. Dengan demikian ia mempunyai posisi yang sah dan kuat untuk melakukan sesuatu sebatas kekuasaan yang dimiliki secara sah tersebut.

Biasanya pemimpin seperti ini merupakan pemimpin formal yang mendapatkan SK (Surat Keputusan) untuk melakukan kepemimpinan di suatu organisasi/instansi tertentu. Kekuasaan yang sah ini semata-mata bersumber dari jabatan yang dipegangnya, atas dasar pengangkatan dengan surat keputusan, yang di dalamnya telah disebutkan secara eksplisit baik status, kedudukan, wewenang dalam organisasi. Pada umumnya kekuasaan semacam ini terkait dengan hirarki dalam struktur organisasi. Oleh karena itu kekuasaan semacam ini akan semakin besar legitimasinya ketika kedudukan seseorang semakin tinggi dalam birokrasi tersebut.

Jenis kekuasaan ini menempatkan pihak pemegang kekuasaan mempunyai kekuatan formal dan kuat secara hukum, sehingga kepadanya

setiap anak buahnya harus taat dan patuh. Dengan demikian pemegang sah atas kekuasaan punya wewenang untuk memerintah anak buahnya. Setiap anak buah sendiri memiliki konsekuensi untuk selalu patuh menjalankan tugas yang diperintaknya.

c. Coercive Power

Coercive power atau kekuasaan paksaan adalah kekuasaan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan kekuatan memaksa, karena ia mempunyai kedudukan dan posisi yang sangat kuat. Dengan posisi kuat tersebut maka seorang pemimpin dapat memberikan perintah, dapat memaksa orang lain untuk bertindak tertentu.

Bekerja di bawah tekanan kekuasaan orang lain tentu kurang menarik bahkan membuahkan sebuah resistensi. Hanya lantaran

anak buah ketakutan, anak buah bersedia melaksanakan perintah-perintah pemimpin. Suasana tersebut menjadi sangat tidak sehat dan tidak efektif, meskipun pekerjaan rutin tetap berjalan seperti sediakala.

d. Referent power

Tipe kekuasaan ini di dasarkan pada satu hubungan kesukaan atau liking dalam arti ketika seseorang mengidentifikasi orang lain yang mempunyai kualitas atau persyaratan seperti yang di inginkannya. Dalam uraiannya seorang pimpinan akan mempunyai referensi terhadap para bawahannya yang mampu melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.

e. Expert Power

Kekuasaan yang berdasarkan pada keahlian ini memfokuskan diri pada suatu keyakinan bahwa seseorang yang mempunyai kekuasaan, pastilah ia memiliki pengetahuan, keahlian dan informasi yang lebih banyak dalam suatu persoalan.

3. Pengaruh

Menurut (Woods, 2016), pengaruh merupakan kekuatan yang timbul dari seseorang atau sesuatu benda yang dapat mempengaruhi watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2015:1045), juga ditegaskan bahwa pengaruh adalah daya yang timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang. Pengaruh merupakan kekuatan yang dimiliki seseorang yang dapat mempengaruhi apa-apa yang ada disekitarnya (Yosin, 2012:1). Menurut (Woods, 2016), Pengaruh adalah kekuatan yang muncul dari sesuatu benda atau orang yang dapat membentuk kepercayaan atau perubahan. Dapat disimpulkan pengaruh merupakan suatu daya atau kekuatan yang timbul dari seseorang yang dapat mempengaruhi lingkungan yang ada di sekitarnya.

Pengertian pengaruh menurut beberapa ahli yaitu: 1) Menurut Wiryanto, pengaruh adalah tokoh formal dan informal di masyarakat

yang memiliki ciri-ciri kosmopolitan, inovatif, kompeten, dan aksesibel dibandingkan dengan pihak yang dipengaruhi. 2) Menurut M. Suyanto, pengaruh adalah nilai kualitas suatu iklan melalui media tertentu. 3) Menurut Uwe Becker, pengaruh adalah kemampuan yang terus berkembang dan tidak terlalu terkait dengan usaha memperjuangkan dan memaksakan kepentingan. 4) Menurut Norman Barry, pengaruh adalah suatu tipe kekuasaan agar bertindak dengan cara tertentu, terdorong untuk bertindak demikian, sekalipun ancaman sanksi yang terbuka tidak merupakan motivasi yang mendorongnya(Lunenburg, 2012).

4. Taktik Mempengaruhi

Kekuasaan dan wewenang adalah dua kapasitas yang melekat pada orang yang sama yang berhubungkait dengan upaya mempengaruhi. Kekuasaan adalah kapasitas untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain atau pengikut untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan wewenang adalah hak seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara tertentu dalam organisasi. Cara yang dipilih dalam mempengaruhi adalah taktik yang mana yang paling memungkinkan menghasilkan komitmen dari pengikut untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Ada banyak taktik mempengaruhi yang dapat digunakan, seperti; kenali diri sendiri dan kenali anggota tim dengan baik; sebarkan energi dan sikap positif dengan memberikan penjelasan yang menarik tentang nilai-nilai yang diinginkan, kebutuhan, harapan dan aspirasi; buatlah setiap keputusan dengan percaya diri dan konsultasi; berikan kepercayaan kepada orang lain dalam bentuk delegasi; jaga kepercayaan dan janji yang telah diucapkan.

Dari banyak penelitian membuktikan taktik yang dapat mempengaruhi dan memungkinkan menghasilkan komitmen terhadap tugas adalah taktik konsultasi. Konsultasi cenderung merupakan taktik yang dianggap paling efektif, sebaliknya pressure cenderung merupakan taktik yang paling tidak efektif dan dapat menimbulkan ketidak-sukaan pada diri orang yang dipengaruhi (Lunenburg, 2012).

5. Komitmen Organisasi

Komitmen adalah orang-orang yang menepati janjinya jika ia berjanji, boleh juga dimaknai sebagai orang-orang yang memelihara amanah yang diberikan kepadanya (QS. Al-Mukminun : 8). Komitmen secara bahasa berarti perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu. Komitmen boleh juga dikatakan sikap jujur, atau mampu menjaga kepercayaan yang diberikan seseorang atau kelompok orang atau organisasi. Komitmen memiliki arti yang banyak dan luas, tergantung keadaan dan situasi. Kita tidak dapat mengatakan komitmen itu hanya merujuk pada suatu keadaan, misalnya komitmen hanya ada di dalam organisasi, sedangkan di luar organisasi tidak ada komitmen. Seorang mahasiswa diberikan tugas, kemudian ia mengerjakannya dengan sesungguhnya itulah komitmen. Bila seorang bawahan diberikan tugas oleh pimpinan, maka sikap bertanggungjawab dalam mengerjakan tugas itu adalah bentuk komitmen terhadap pimpinan. Seseorang yang berkomitmen dalam tugas tentulah seseorang yang bertanggung jawab, dan tuntas dalam menyelesaikan tugas, bersikap jujur, menepati janji, ia melakukan apa yang menjadi kewajibannya. Dengan demikian, komitmen adalah sikap dasar yang melekat di dalam hati dan pikiran, yang mengendalikan perilaku sesuai dengan perjanjian di awal.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan komitmen itu sikap dasar, artinya landasan moral dalam berperilaku atau berbuat, sehingga tidak ada kekeliruan atau kesalahan dalam bertindak. Komitmen itu merupakan cerminan dari integritas seseorang yang ditunjukkan dengan sikap jujur, tanggung jawab, konsisten, kepercayaan dan lain sebagainya yang implementasikan dalam perilaku sehari-hari. Memang tidak mudah untuk berkomitmen, karena komitmen adalah kebaikan, dan kebaikan akan kembali kepada yang mengerjakannya, faktanya tidak semua orang dapat bersikap dan berperilaku baik. Komitmen itu tinggi nilainya yang tercermin dalam karakter, tidak ada harga yang pantas untuk menilainya, maka

keberadaannya adalah bak berlian bagi setiap individu yang memilikinya. Komitmen tidak ada dengan sendirinya, komitmen terbentuk melalui proses panjang kehidupan. Dimulai dari keluarga, kemudian dilanjutkan melalui proses pendidikan, kemudian diperkuat dengan praktek dan pengalaman. Pada akhirnya, tidak mudah mendapatkan orang-orang yang punya komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

F. Kepemimpinan Pendidikan

Secara sederhana kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Hal ini berarti Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan dalam konteks pendidikan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan atau sekolah secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan pendidikan terkait dengan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Menjurut (Heck & Marcoulides, 1993) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan dalam organisasi pendidikan berhubungan dengan administrasi pendidikan, orang-orang yang terlibat dalam masalah itu adalah pengawas pendidikan, kepala sekolah, direktur akademi, rektor perguruan tinggi, pimpinan dalam organisasi guru, pimpinan dalam organisasi orang tua dan guru dan pimpinan organisasi formal. Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan yang diangkat secara resmi oleh pemerintah provinsi maupun kabupaten/kota sehingga dia bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, ketenagaan, kesiswaan, gedung dan sarana dan prasarana, keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping

tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran. Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut (Hipp, 1996), kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan lainnya mengandung unsur-unsur, yaitu :

1. Proses mempengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orang tua siswa).
2. Pengaruh yang dimaksudkan agar orang lain melakukan tindakan yang diinginkan
3. Berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktivitas pembelajaran.
4. Kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat pendidikan atau yayasan bidang pendidikan.
5. Tujuan yang akan dicapai melalui proses kepemimpinannya yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas.
6. Aktivitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia daripada mengatur sumber daya material.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan/sekolah secara efektif dan efisien.

Dalam kepemimpinan pendidikan, seseorang yang telah ditunjuk menjadi pemimpin sekaligus ia adalah seorang manejer pendidikan dan sekaligus sebagai pendidik. Oleh karena itu, sebagaimana ditegaskan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bahwa seorang pemimpin pendidikan harus melaksanakan beberapa fungsi, yaitu :

- (a) Sebagai pendidik (educator)
- (b) Manajer
- (c) Administrator

- (d) Supervisor (penyelia)
- (e) Leader (pemimpin)
- (f) Inovator, dan
- (g) motivator.

Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai educator (pendidik) mencakup tujuh aspek, yaitu prestasi tenaga pendidik, kemampuan membimbing tenaga pendidik, kemampuan membimbing karyawan, membimbing siswa, mengembangkan staf, kemampuan belajar dan mengikuti perkembangan iptek, dan kemampuan memberi contoh mengajar. Sementara itu, fungsi kemampuan kepemimpinan pendidikan sebagai manajer mencakup aspek-aspek; kemampuan menyusun program, menyusun organisasi kepegawaian dalam institusi pendidikan, menggerakkan staf, dan aspek kemampuan mengoptimalkan daya institusi pendidikan. Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai administrator mencakup kemampuan mengelola administrasi kegiatan belajar-mengajar serta bimbingan dan konseling, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, maupun aspek kemampuan mengelola administrasi persuratan.

Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai pendidik (educator), manajer, administrator, supervisor (penyelia), leader (pemimpin), inovator, dan motivator dapat diringkas menjadi tiga unsur pokok sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan pendidikan sebagai manajer mencakup di dalamnya fungsi sebagai administrator, dan supervisor (penyelia).
- b. Kepemimpinan pendidikan sebagai pemimpin (leader) mencakup di dalamnya fungsi sebagai inovator dan motivator.
- c. Kepemimpinan pendidikan sebagai pendidik (educator).

G. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan seorang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seorang pemimpin di lembaga manapun, baik formal maupun non formal dan informal. Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah menurut Keating (1986) secara umum berada pada dua dimensi yang berbeda, yaitu dimensi yang berorientasi pada tugas

(task oriented) dan dimensi yang berorientasi pada manusia (human relation oriented) (Yulk, 1998).

Sedangkan (Blanchard et al., 1993) mengemukakan empat gaya kepemimpinan dasar seorang, yaitu :

1. Gaya Directing (mengarahkan), dimana seorang pemimpin memberikan petunjuk yang spesifik kepada bawahan dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas. Gaya kepemimpinan seperti ini cocok diterapkan pada bawahan yang berkinerja rendah namun punya komitmen cukup baik.
2. Gaya Coaching (melatih), di sini pemimpin menggunakan directive dan supportive secukupnya. Artinya, pengarahan dan pengawasan tetap dilakukan secara ketat oleh pemimpin, namun disertai dengan penjelasan keputusan, permintaan saran dari bawahan, dan dukungan akan kemajuan. Pola kepemimpinan seperti ini cocok untuk diterapkan pada bawahan punya kinerja yang cukup dan punya komitmen tinggi.
3. Gaya Supporting (mendukung), di sini supportive lebih banyak diberikan daripada directive, khususnya untuk bawahan yang komitmennya kurang baik. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan ke arah penyelesaian tugastugas mereka.
4. Gaya Delegation (mendelegasikan), gaya ini diimplementasikan bagi bawahan yang sudah menjadi “orang kepercayaan”. Directive dan supportive tidak banyak diberikan. Oleh karenanya, pemimpin lebih banyak menyerahkan pengambilan keputusan dan tanggung jawab kepada bawahan.

Berikutnya, juga ada cara lain yang dilakukan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinya, sehingga ada pemimpin yang otokratis. Otokratis berasal dari kata oto yang berarti sendiri, dan kratos yang berarti pemerintah. Jadi otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan

menentukan sendiri. Ciri-ciri dari pemimpin otokratis itu antara lain menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata mata, tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan. Akibat dari kepemimpinannya tersebut, guru menjadi orang yang penurut dan tidak mampu berinisiatif serta takut untuk mengambil keputusan, guru dan murid dipaksa bekerja keras dengan diliputi perasaan takut akan ancaman hukuman, serta sekolah akan menjadi statis.

Sebaliknya juga ada pemimpin tipe *laissez faire*, *Laissez faire* jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai ‘biarkan saja’ berjalan atau ‘tidak usah dihiraukan’, jadi mengandung sikap ‘masa bodo’. Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari bentuk kepemimpinan otoriter. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompoknya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Sehingga kekuasaan dan tanggung jawab menjadi simpang siur dan tidak terarah. Kepemimpinan seperti ini pada dasarnya kurang tepat bila dilaksanakan secara murni di lingkungan pendidikan karena yang terjadi adalah setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen tidak dapat diwujudkan dengan baik.

Sedangkan tipe pemimpin demokratis adalah menempatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu dihargai atau dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkan organisasi sekolah. Oleh karena itu perilaku dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif. Sebaliknya seseorang pemimpin yang memiliki tipe pseudo demokratis adalah seorang yang otoriter yang berlindung dibalik gaya kepemimpinan demokratis. Pseudo berarti palsu atau pura-pura, pemimpin semacam ini berusaha memberikan kesan dalam penampilannya seolah-olah dia demokratis, padahal dia adalah

seorang yang otokrasi yang lembut, dengan memaksakan keinginannya secara halus. Tipe kepemimpinan pseudodemokratis ini sering juga disebut sebagai pemimpin yang memanipulasikan demokratis atau demokratis semu. Berkaitan dengan ini (Mehran Kamrava, 1998) dan (Sinclair, 2015) menyebutkan bahwa cara memimpinnya tipe kepemimpinan pseudo-demokratis itu seperti diplomatic manipulation atau manipulasi diplomatis. Jadi, pemimpin pseudo demokratis sebenarnya adalah orang otokratis, tetapi pandai menutup-nutupi sifatnya dengan penampilan yang memberikan kesan seolah-olah ia demokratis.

Selanjutnya juga ada tipe kepemimpinan birokratis. Pemimpin birokratis bekerja “berdasarkan aturan”, memastikan staf mereka mengikuti prosedur secara tepat. Ini adalah gaya yang sangat tepat dalam meminimalisir agar anggota organisasi tidak melanggar aturan atau hukum dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh pemimpinnya. melibatkan resiko keamanan yang serius.

Kemudian juga ada tipe pemimpin yang disebut juga “People or Relations-Oriented Leadership”. Gaya kepemimpinan ini adalah kebalikan dari kepemimpinan berorientasi tugas; pemimpin secara total berfokus pada mengorganisir, mendukung, dan mengembangkan orang di bawah kepemimpinannya. Dalam artian lain, lazim disebut gaya kepemimpinan partisipatif yang cenderung mengarah pada kerja tim yang baik dan kolaborasi yang kreatif.

Sementara gaya kepemimpinan yang disebut tipe “Servant Leadership”, yang dicetuskan oleh Robert Greenleaf di tahun 1970an, adalah seorang pemimpin yang umumnya tidak dianggap secara formal sebagai pemimpin. Ketika seseorang, di setiap level organisasi, memimpin dengan memenuhi kebutuhan timnya, dinamakan sebagai pemimpin yang melayani. Dalam banyak hal, kepemimpinan pelayan adalah bentuk dari kepemimpinan demokratis, karena seluruh tim cenderung terlibat dalam pengambilan keputusan. Pendukung dari model kepemimpinan pelayan mengatakan hal ini adalah cara yang penting untuk maju dalam dunia di mana nilai semakin penting, di mana pemimpin pelayan mencapai kekuatan

sebagai dasar dari nilai dan idealisme mereka. Yang lain percaya bahwa dalam situasi kepemimpinan yang kompetitif, orang yang mempraktekkan kepemimpinan pelayan akan sering tertinggal dengan gaya kepemimpinan yang lain.

Task-Oriented Leadership. Kepemimpinan yang sangat berorientasi tugas berfokus hanya pada menyelesaikan pekerjaan, dan bisa jadi sangat otokratis. Ia akan secara aktif mendefinisikan tugas dan peran yang diperlukan, menempatkan struktur, merencanakan, mengorganisir dan memonitor. Namun demikian, seorang pemimpin berorientasi tugas tidak banyak meluangkan waktu untuk kesejahteraan tim, pendekatan ini bisa mengalami banyak kelemahan yang ada pada kepemimpinan otokratis, dengan kesulitan untuk memotivasi dan mempertahankan staf. Pemimpin berorientasi tugas dapat menggunakan Blake-Mouton Managerial Grid untuk membantu dalam mengidentifikasi wilayah pengembangan spesifik yang akan membantu mereka melibatkan orang lain lebih sering.

Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas-tugas bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang menentukan pekerjaan beserta mekanismenya, sedangkan staf hanya melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya serta tugas dan perannya. Gaya kepemimpinan ini dimulai dari pemikiran bahwa anggota tim setuju untuk mengikuti pemimpin mereka dengan total ketika mereka melakukan pekerjaan. Transaksi umumnya adalah perusahaan atau organisasi jasa memberikan imbalan pada anggota tim atas upaya dan ketaatan mereka. Pemimpin memiliki hak untuk “menghukum” anggota tim bila pekerjaan mereka tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan ini memiliki keterbatasan serius bagi pekerjaan yang berbasis pengetahuan atau kreatifitas.

Kepemimpinan Transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan (Bass & Riggio, 2006). Zaman yang dihadapi saat ini adalah zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya sesuai dengan kebutuhannya. Hal ini sesuai dengan konsep Maslow yang menyatakan bahwa manusia pada era ini memiliki kebutuhan

yang berkembang hingga pada keinginan untuk dapat mengaktualisasikan diri. Seseorang dengan gaya kepemimpinan ini adalah seorang pemimpin nyata yang menginspirasi timnya secara konstan dengan visi masa depan bersama. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengikutnya. Pemimpin mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru dan mampu membangkitkan serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok (Bass & Steidlmeier, 1999b).

Kepemimpinan militeristik adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat lebih banyak memberikan perintah, bergantung kepada pangkat dan jabatannya, senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku, sukar menerima kritikan, menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Kepemimpinan paternalistik adalah pemimpin bersifat kebabakan dan selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan. Seorang pemimpin paternalistik ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: menganggap dirinya paling dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya dan sering bersikap maha tahu.

Kepemimpinan Karismatik adalah gaya kepemimpinan terlihat mirip dengan kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim, dan sangat enerjik dalam mendorong untuk maju. Tipe kepemimpinan karismatik memandang kepemimpinan sebagai keseimbangan antara pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan. Pemeliharaan hubungan didasarkan pada hubungan relasional dan bukan berorientasi kekuasaan, walaupun dia memilikinya (Atwater et al., 1991).

Rujukan

- Atika, M., Harapan, E., & Rohana, R. (2021). Visionary of the principal leadership in improving the quality of learning. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, 6(3), 695. <https://doi.org/10.29210/021112jpgi0005>
- Atwater, L., Penn, R., & Rucker, L. (1991). Personal Qualities of Charismatic Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(2), 7–10. <https://doi.org/10.1108/01437739110143330>
- Bass, B. M. (2006). Transformational leadership: Learning to share the vision. *Acorn*, 19(3), 4–6.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999a). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999b). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bennis, W. G. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority* (Vol. 4). Ardent Media.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53–73. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00064-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00064-9)
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Dessler, G. (1983). Applied human relations. (*No Title*).

- Drechsler, W. (2020). Good Bureaucracy: Max Weber and Public Administration Today. *Max Weber Studies*, 20(2), 219–224. <https://doi.org/10.1353/max.2020.0014>
- Fay, J. J., & Patterson, D. (2018). Leadership and Management Skills. *Contemporary Security Management*, 63–74. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-809278-1.00004-9>
- Fullan, M. (2008). The Six Secrets of Change. *International Journal of Data Mining and Bioinformatics*, 4(6), 59–62. <http://www.michaelfullan.ca/images/handouts/2008SixSecretsofChangeKeynoteA4.pdf>
- Fullan, M. (2011). *Whole System Reform for Innovative Teaching and Learning*.
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136–150. <https://doi.org/10.3390/soc5010136>
- Hallinger, P. (1996). International Handbook of Educational Leadership and Administration. In *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (Issue January). <https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hamid, J. A., & Ismail, N. (2005). *Pengurusan & kepimpinan pendidikan: teori, polisi dan pelaksanaan*. Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 229–244. <https://doi.org/10.1177/1741143205051055>
- Heck, R. H., & Marcoulides, G. A. (1993). Principal leadership behaviors and school achievement. *Nassp Bulletin*, 77(553), 20–28.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979a). Situational Leadership, Perception, and the Impact of

- Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979b). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Hipp, K. A. (1996). *Influence of Principal Leadership Behavior*.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467–505.
- Indra, R., Ritonga, M., Kustati, M., Rini, R., Zulmuqim, Rahmat Iswanto, & Gheisari, A. (2022). High School Education in a Variety of Regional Autonomy: Paradigm and Challenges. *Education Research International*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/9887162>
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*.
- Jamaliah, A. H., & Norashimah, I. (2005a). *Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan: Teori, Polisi Dan Pelaksanaan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Jamaliah, A. H., & Norashimah, I. (2005b). *Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan: Teori, Polisi Dan Pelaksanaan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Kartz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizing. *Wiley, New York*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Lee, A. ;, Legood, A. ;, & Hughes, D. (2019a). *ORE Open Research Exeter TITLE Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review A NOTE ON VERSIONS*.
- Lee, A. ;, Legood, A. ;, & Hughes, D. (2019b). *ORE Open Research Exeter TITLE Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review A NOTE ON VERSIONS*. <http://hdl.handle.net/10871/38764>

- Lipham, J. M., & Hoeh, J. A. (1974a). The principalship: Foundations and functions. (*No Title*).
- Lipham, J. M., & Hoeh, J. A. (1974b). The principalship: Foundations and functions. (*No Title*).
- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Long, A., Rejab, I., Sultan, A. A., Long, Mohd. N., Nordin, Mohd. S., Ismail, N. A. H., Mohd, R., & Hashim, R. (1991). *Faktor-faktor yang menyumbangkan kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: kajian kes*.
- Lunenburg, F. C. (2012). *Power and Leadership: An Influence Process* (Vol. 15, Issue 1).
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Mehran Kamrava. (1998). *Demise Possibilities: The of Rise*. 25(2), 275–301.
- Murphy, J., & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. ERIC.
- Northouse, P. G. (2015a). Leadership: Theory and practice. In *Literature review* (Issue November).
- Northouse, P. G. (2015b). Leadership: Theory and practice. In *Literature review* (Issue November).
- Rost, J. (1993a). *Leadership for the twenty-first century*. Bloomsbury Publishing USA.
- Rost, J. (1993b). *Leadership for the twenty-first century*. Bloomsbury Publishing USA.
- Sergiovanni, T. J. (1991). Constructing and changing theories of practice: The key to preparing school administrators. *The Urban Review*, 23(1), 39–49. <https://doi.org/10.1007/BF01120237>
- Sinclair, E. (2015). *Governmental Control or Big Company Control in Australia on*. 2(1), 1–13.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001a). *The principal: Creative leadership for effective schools*. ERIC.

- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001b). *The principal: Creative leadership for effective schools*. ERIC.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444.
- Woods, P. A. (2016). Authority, power and distributed leadership. *Management in Education*, 30(4), 155–160. <https://doi.org/10.1177/0892020616665779>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations (Royal Roads University custom ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Custom Publishing.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>

BAB 2

ELEMEN KEPEMIMPINAN

Walau apa pun definisi kepemimpinan diberikan, banyak peneliti sepakat bahwa istilah kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan tiga unsur yaitu; pemimpin, pengikut dan situasi. Tiga unsur ini pula yang melahirkan ratusan klasifikasi tentang kepemimpinan karena ada: 1) scientist yang fokus kepada kepribadian, karakter atau perilaku si pemimpin; 2) sementara yang lain fokus kepada hubungan antara pemimpin dengan pengikut; 3) dan yang lain lagi fokus kepada situasi yang dapat mendorong seseorang bertindak sebagai pemimpin.

A. Fokus Kepada Pemimpin

Berkenaan dengan Scientist yang kajiannya fokus kepada kepribadian pemimpin. Kelompok inilah yang memiliki pandangan bahwa pemimpin itu adalah seseorang yang terlahir sebagai pemimpin atas dasar karakteristik kepribadian yang dimilikinya. Scientist ini banyak mengkaji tentang atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Ada perbedaan yang fundamental antara seorang pemimpin dengan mereka yang bukan pemimpin atau pengikut. Keterkaitan antara kepribadian dengan konsep kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan karena karakter kepribadian seseorang adalah sesuatu yang selalu hadir dan bersifat hampir otomatis dalam situasi kepemimpinan seseorang yang biasanya terjadi tanpa diperhatikan secara sadar (Lee et al., 2019); (Hughes et al. 2012). Menurut (Hogan et al., 1994) dan (Northouse, 2013) dan (Hughes, 2012) perilaku seorang merupakan refleksi dari kepribadian yang mendasari alasan seseorang untuk berperilaku, meskipun sifat tidak dapat dilihat tetapi dapat diukur melalui kecenderungan perilaku yang teratur.

Telah banyak kajian yang terkait dengan sifat kepribadian pemimpin dalam kaitan dengan kepemimpinan yang efektif (Gurley et al., 2016; Kalshoven et al., 2011; Xu et al., 2011) Dalam perkembangannya, dari penelitian yang bertahun-tahun dilakukan

para peneliti dan bahkan dengan sampel yang beragam ternyata instrument penilaian juga mencatat hasil yang sama. Ada lima dimensi kepribadian yang dapat digunakan untuk melihat sifat dan perilaku seorang pemimpin yang tampil beda dengan seseorang bukan pemimpin. Lima dimensi kepribadian itu dalam literature disebut dengan model lima faktor (*Five Faktor Model*) atau disebut juga model OCEAN tentang kepribadian. Lima dimensi utama dari kepribadian itu mencakup 1) *Openness to experience* yaitu keterbukaan terhadap pengalaman; 2) *Conscientiousness* yaitu kecenderungan untuk bersikap hati-hati, terorganisir, terkontrol, dapat diandalkan dan tekun; 3) *Extroversion* yaitu kecenderungan untuk bisa bersosialisasi dan tegas serta memiliki energi positif; 4); *Agreeableness* yaitu kecenderungan untuk menerima, patuh, percaya, dan mendukung. 5) *Neuroticism* yaitu cenderung merasa tertekan, kuatir, dan tidak percaya diri, tidak berdaya dan tidak simpatik. Jika bukan keseluruhan menggambarkan tentang kepribadian seseorang, paling tidak ada beberapa faktor yang menonjol dalam kepribadian seseorang pemimpin (Bass & Steidlmeier, 1999; Saġnak, 2017a).

Bila seseorang pemimpin memiliki sifat kepribadian keterbukaan terhadap pengalaman yang lebih tinggi cenderung berpikir secara holistik, kreatif, imajinatif, berwawasan luas, mudah didekati dan pendengar yang baik (Brown et al., 2005a) (Kalshoven et al., 2011; Bono dan Judge, 2004; Northouse, 2013; Hughes et al. 2012). Sedangkan pemimpin dengan keterbukaan terhadap pengalaman baru yang rendah cenderung bertindak praktis dan taktis dan memiliki minat yang sempit terhadap gagasan baru, dan cenderung melakukan pekerjaan yang rutinitas dari pada melakukan terobosan yang penuh resiko. Banyak hasil penelitian menunjukkan seorang pemimpin yang terbuka dengan pengalaman baru yang tinggi cenderung lebih efektif dalam memimpin (Özbaġ, 2016; Saġnak, 2017b).

Berikutnya pemimpin yang memiliki sifat kepribadian *Conscientiousness* berhubungan dengan perilaku yang terkait dengan pendekatan seseorang dalam bekerja. Pemimpin yang berada pada dimensi ini cenderung lebih teliti, berperilaku konsisten, memiliki

perencanaan kerja yang terorganisir, sungguh-sungguh dan menjunjung tinggi tugas dan tanggung jawab, menganggap komitmen sebagai sesuatu yang serius dan jarang mendapat masalah, mereka menghargai kebenaran dan kejujuran (Brown et al., 2005b); (Brown & Treviño, 2006);(De Hoogh & Den Hartog, 2008). Sebaliknya pemimpin yang kurang teliti cenderung bertindak spontan, impulsif dan mengabaikan peraturan dan kurang memegang komitmen. Kemudian juga cenderung menghindari resiko, tidak kreatif, serta agak membosankan dan tidak suka perubahan. Hasil penelitian menunjukkan pemimpin dengan skor ketelitian yang tinggi cenderung menjadi pemimpin efektif. Ketelitian juga dapat menjadi prediktor yang sangat baik untuk keberhasilan seseorang pemimpin dalam pekerjaan yang lebih mementingkan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur yang sudah disepakati.

Sedangkan sifat pemimpin yang termasuk dalam kategori dimensi *Extroversion* memiliki pola perilaku mampu mengendalikan perilaku orang lain, supel, kompetitif, tegas, lantang, dogmatis dan percaya diri yang tinggi (Bono dan Judge, 2004, 902). Sedangkan pemimpin yang memiliki ekstraversi yang rendah lebih memilih bekerja sendiri dan relative memiliki sedikit minat untuk mempengaruhi atau bersaing dengan orang lain. Pemimpin dengan nilai ekstraversi yang tinggi cenderung menjadi pemimpin yang fektif.

Selanjutnya, sifat pemimpin yang termasuk kategori dimensi *Agreeableness* berkaitan dengan cara seseorang bisa bergaul, atau sebaliknya menjadi lawan bagi orang lain (Hughes et al. 2012). Agreeableness mengacu pada seseorang yang ramah dan rendah hati, altruistik, percaya, baik hati dan kooperatif (Treviño et al., 2003); (Brown et al., 2005b). Pemimpin dengan tingkat keramahan yang tinggi terlihat sebagai seseorang yang menarik, diplomatis, hangat, empati, dapat didekati, dan optimis. Pemimpin dengan keramahan yang rendah lebih cenderung tampil sebagai individu yang tidak peka, tidak dapat membaca pesan sosial, pemaarah, dingin dan pesimis. Namun hasil penelitian menunjukkan tingkat keramahan yang tinggi

memiliki hasil yang beragam dalam memprediksi efektivitas kepemimpinan seseorang.

Dimensi berikut adalah *Neuroticism* yaitu berkaitan dengan perilaku seseorang pemimpin bereaksi terhadap stress, perubahan, kegagalan, atau kritik pribadi. Pemimpin dengan *Neuroticism* yang rendah cenderung “berkulit tebal”, tenang, optimis, dan cenderung tidak mengambil kesalahan atau kegagalan sebagai sesuatu hal yang pribadi, dan mampu menyembunyikan atau mengendalikan emosi. Sedangkan pemimpin dengan *Neuroticism* yang tinggi terlihat bersemangat tetapi kehilangan semangat saat stress atau dikritik, murung, dan gelisah. Pengikut sering mencontoh emosi pemimpin saat dalam tekanan yang tinggi tetapi tenang dalam menghadapi stress dan “berkulit tebal”. Pemimpin dengan *Neuroticism* yang rendah cenderung lebih efektif dan dapat membantu kelompok untuk tetap fokus dalam pekerjaan dan tetap bekerja dalam kondisi sulit.

B. Fokus Kepada Hubungan Antara Pemimpin Dengan Pengikut

Scientist yang kajiannya fokus kepada hubungan antara pemimpin dengan pengikut memposisikan peran pengikut adalah penting untuk menempatkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Pandangan umum selama ini mengenai kepemimpinan menempatkan pemimpin adalah secara aktif memimpin bawahan dan pengikut mengikutinya dengan patuh tanpa reserve. Satu abad terakhir menurut Hughes pandangan tersebut telah bergeser dan mengakui tentang peranan penting yang dimainkan oleh pengikut yang membuat langgengnya kepemimpinan seseorang (Ubben et al., 2001).

Dalam konteks kajian betapa pentingnya keberadaan pengikut atas kepemimpinan seseorang maka menurut Robert Kelley tidaklah tepat bila memandang pengikut dalam konotasi negatif seperti kelompok orang-orang yang berperilaku domba yang selalu diawasi untuk bergerak ke padang rumput luas. Dalam hubungan antara pemimpin dengan pengikut, sebaiknya pengikut tidak dipandang sebagai anti tesis dari kepemimpinan, tetapi dipandang sebagai orang-

orang yang mau bekerjasama dengan pemimpin dalam sebuah organisasi.

Menurut scientist yang menempatkan sama-sama pentingnya peran antara pemimpin dan pengikut dapat dilihat bahwa kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh tipe pengikut yang mau bekerja sama dengan pemimpin dalam suatu organisasi. Mustahil kiranya, kepemimpinan seseorang akan efektif bila dalam organisasi yang ia pimpin jumlah pengikut yang memiliki pemikiran terikat dan tidak bebas melebihi dari jumlah pengikut yang memiliki pemikiran bebas dan kritis. Oleh karena itu, menurut Kelley ada pengikut yang berada pada dimensi positif dan ada pengikut yang berada pada dimensi negatif. Yang berada pada dimensi positif adalah tipe pengikut aktif yang mau mengambil inisiatif untuk diri mereka sendiri dan yang berada pada dimensi negatif adalah tipe pengikut pasif yaitu pengikut terburuk yang menghindari tanggungjawab dan membutuhkan pengawasan terus menerus dalam bekerja.

Dengan menggunakan dua tipe itu maka Robert Kelley membedakan lima tipe pengikut, yaitu: (1) pengikut yang teralienasi memiliki kebiasaan untuk menunjukkan aspek negatif dari organisasinya kepada orang lain. Pengikut tipe ini menganggap ia orang hebat yang memiliki pandangan skeptis terhadap organisasi dan menganggap pemimpin adalah orang sinis, negatif dan musuh; (2) pengikut yang kompromis adalah orang penurut dalam organisasi, tetapi pengikut ini bila perintah pemimpin melebihi batas area toleransi dapat menjadi kelompok yang berbahaya bagi pemimpin, terutama bagi pemimpin yang punya stail kepemimpinan otoriter dan juga akibat dari struktur organisasi yang terlalu kaku; (3) pengikut yang pragmatis adalah tidak punya komitmen yang kuat terhadap tujuan kelompok mereka, tetapi mereka pandai menyembunyikan. Pengikut tipe ini tidak suka menonjolkan diri dan cenderung menjadi pekerja biasa-biasa saja yang berpotensi menyumbat pembuluh darah organisasi. Mereka cenderung menampilkan perilaku ambigu dengan karakteristik yang positif sekaligus negatif. Dalam organisasi kelompok ini menguasai aturan-aturan organisasi sebagai temeng dari perilaku mereka; (4) pengikut pasif yang bekerja sangat tergantung

kepada perintah. Kelompok ini tidak antusias, kurang inisiatif dan tanggungjawab yang rendah bila diberi tugas. Pemimpin melihat mereka sebagai orang pemalas, bodoh dan tidak memiliki kemampuan dalam tugas; (5) pengikut teladan yaitu memiliki karakteristik mandiri, inovatif, dan rela membela atasan. Pengikut tipe ini bekerja untuk organisasi dan merupakan asset pimpinan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Konsep kepemimpinan ditinjau dari sudut pandang pengikut ini adalah pemimpin yang selalu berupaya untuk menciptakan titik equilibrium antara kepentingan pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi dengan kepuasan pengikut dalam bekerja. Dari banyak hasil kajian tentang stail kepemimpinan maka kepemimpinan yang lebih memperhatikan dan menjaga hubungan baik dengan pengikut adalah konsep kepemimpinan etis.

Menurut (Brown et al., 2005b), kepemimpinan etis didefinisikan sebagai unjuk perilaku yang dapat menggambarkan kepribadian seorang pemimpin secara normative. Pemimpin etis mempertimbangkan " apa yang benar untuk dilakukan " dalam hal etika sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif antara pemimpin dengan pengikut maupun antara pengikut (Mayer et al., 2010; 8). Secara mendalam dan lebih fokus Peter G.Northouse (2013) mengemukakan lima prinsip kepemimpinan etis yang dapat diimplementasikan dalam organisasi. Kelima prinsip itu dapat memberi dasar untuk pengembangan kepemimpinan etis yang kuat yaitu; 1) menghargai orang lain, 2) melayani orang lain, 3) menunjukkan keadilan, 4) menampilkan kejujuran, dan 5) membangun komunitas.

Pemimpin etis adalah pemimpin yang dapat menghargai dan melayani orang lain dengan mengutamakan kesejahteraan pengikut. Pemimpin etis juga terkait dengan masalah keadilan dan kesetaraan. Pemimpin etis akan memprioritaskan perlakuan yang setara kepada semua pengikut. Keadilan akan menuntut pemimpin untuk menempatkan isu keadilan sebagai prioritas dalam pengambilan keputusan. Berikutnya pemimpin etis juga seorang pemimpin yang jujur. Dalla Costa (1998) menjelaskan, jujur berarti tidak menjanjikan sesuatu yang tidak bisa dipenuhi, tidak berbohong, tidak bersembunyi

di balik dinding batu yang berputar, tidak mengabaikan tanggungjawab, tidak menghindari akuntabilitas. Terakhir seorang pemimpin etis adalah pemimpin yang membangun komunitas. Seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi individu, dan individu mempengaruhi individu lainnya dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang etis adalah memperhitungkan tujuan semua orang dalam organisasi, peduli terhadap tujuan orang lain, tidak memaksa atau mengabaikan kepentingan orang lain (Bass & Steidlmeir, 1999).

Sedangkan menurut (Brown et al., 2005b) kepemimpinan etis terdiri dari dua dimensi penting yaitu dimensi moral person dan dimensi moral manager. Dimensi moral person ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang memiliki sifat dan karakteristik pribadi seperti kejujuran, integritas, dan kepercayaan. Sedangkan dimensi moral manajerial ditunjukkan oleh seorang manajer yang secara proaktif berupaya mempengaruhi perilaku etis pengikut (Bouckenoghe et al., 2015, 253). Dengan kata lain dimensi moral person memotivasi pemimpin untuk bertindak dan responsif terhadap kebutuhan dan kepentingan orang lain, sementara dimensi moral manajerial mendorong perilaku normatif dan mengurangi kemungkinan karyawan untuk terlibat dalam perilaku tidak etis dan hubungan transaksional (Mayer et al., 2012; 152). Dari pandangan pakar tentang kepemimpinan etis, dapat disimpulkan bahwa secara teoritis kepemimpinan etis dicirikan sebagai pemimpin yang jujur, peduli, punya prinsip dan membuat keputusan yang adil dan seimbang. Jadi, kepemimpinan etis seperti yang didefinisikan oleh zssa) maupun definisi kepemimpinan etis menurut Etis Skala (ELS) pada prinsip tetap mengacu kepada standar moral pemimpin dan pengikut yaitu kejujuran pemimpin, perhatian pemimpin atau perlakuan adil.

C. Fokus Kepada Situasi

Dalam hal ini scientist lebih banyak mendefinisikan kepemimpinan fokus kepada situasi yang mendorong seseorang bertindak sebagai pemimpin dalam organisasi. Kelompok scientist ini memandang, situasi merupakan hal penting untuk memahami

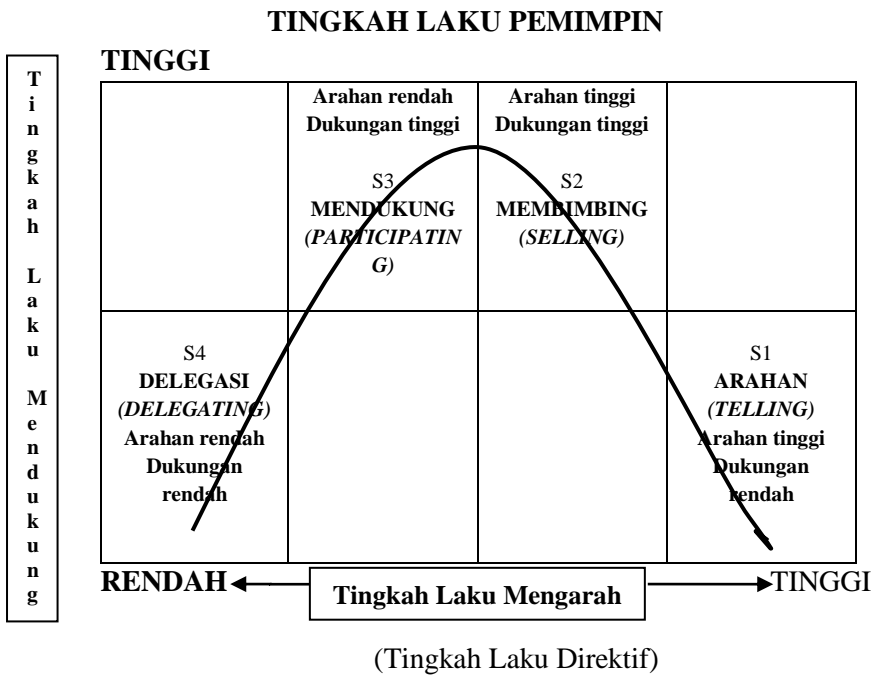
kecenderungan pemimpin dan pengikut, dan kepemimpinan seringkali dapat dipahami dalam konteks cara pemimpin dan pengikut berinteraksi dalam situasi tertentu. Sebagaimana dijelaskan dalam buku best seller karangan Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York, Brown and Company, 2008) yang menyajikan bahwa potensi individu seorang pemimpin untuk mengatasi berbagai rintangan untuk meraih sukses melalui bakat, kekuatan dan ketekunan merupakan hal yang wajar di Amerika, tetapi faktor situasi juga berkontribusi sebagai faktor tambahan terhadap kualitas pribadi seseorang dalam meraih sukses. Artinya, kesuksesan seseorang sebagai pemimpin juga ditentukan oleh penempatan pada tempat yang tepat di waktu yang tepat (Blanchard et al., 1993a).

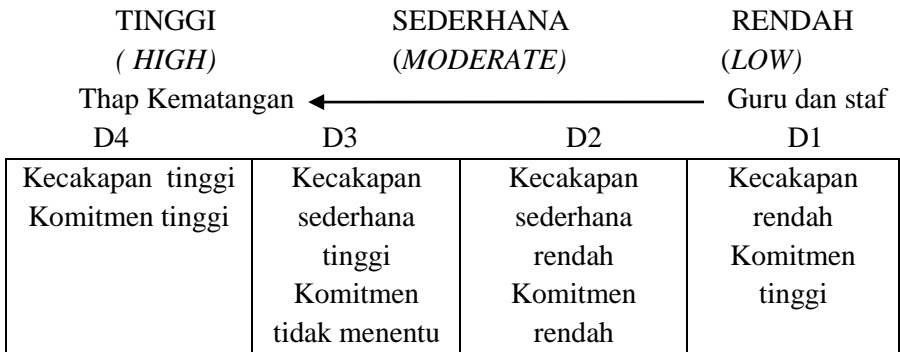
Jika pada penelitian awal tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh scientist lebih banyak mengekspresikan bahwa kepemimpinan adalah terkait dengan sifat kepribadian, kemudian berkembang kepada kepemimpinan adalah terkait dengan faktor pengikut. Berikutnya konsep kepemimpinan lebih banyak ditinjau dari faktor situasi tempat seorang menjadi pemimpin. Situasi adalah variabel terkuat dalam sebuah formula kepemimpinan. Jadi sangat penting untuk pengaruh situasi terhadap kepemimpinan dan pengikut. Situasi dapat mengubah gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Para pakar kepemimpinan yang fokus mendefinisikan kepemimpinan dari faktor situasi melihat situasi dapat mengubah stail kepemimpinan dan perilaku pengikut dalam organisasi.

Hersey et al., (1979a), seorang pakar kepemimpinan situasional merumuskan bahwa situasi sebuah tempat dengan segala permasalahannya dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang dan perilaku pengikut. Kerjasama yang baik antara seorang pemimpin dengan pengikut dapat diwujudkan bila seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang berbeda dengan mempertimbangkan kemampuan dan motivasi pengikut (Hersey et al., 1979b).

Teori kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard (1979) pada tahap awal melibatkan tiga variabel yaitu : (1) tingkah laku yang menekankan pada tugas, artinya seorang pemimpin melalui

komunikasi satu arah harus memberikan arahan dengan jelas pada subordinat tentang tugas yang perlu dilaksanakan dan bagaimana melaksanakannya; (2) tingkah laku yang menekankan pada hubungan kemanusiaan, artinya seorang pemimpin memberikan sokongan kepada subordinat dan melibatkannya dalam proses membuat keputusan, sehingga berlaku komunikasi dua hala, (3) tahap kematangan subordinat yaitu kesediaan subordinat dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab atau melaksanakan tugas-tugas tersebut. Model kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard (1994) telah direvisi dan diperbaharui sehingga melahirkan model kepemimpinan situasional II atau Leader Behavior Analysis II (LBA) (Hersey dan Blanchard 2001) seperti dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini:





Gambar 1.1 Model gaya kepemimpinan berdasarkan tahap kematangan pengikut
 Sumber : Hersey dan Blanchard 2001

Berdasarkan gambar di atas, model kepemimpinan situasional terbentuk berdasarkan dua dimensi kepemimpinan yaitu :

- 1) Tingkah laku mengarah yaitu menumpukan kepada apa dan bagaimana pemimpin memberitahu dan menunjukkan kepada subordinat apa yang patut dilakukan, bagaimana sesuatu tugas dijalankan dan bila perlu disiapkan. Di samping itu, prestasi juga diselia dan maklumbalas yang kerap diberikan. Tingkah laku mengarah akan membangunkan kecakapan kepada subordinat (Hersey et al., 1979b).
- 2) Tingkah laku mendukung yaitu menumpukan perhatian kepada membangunkan komitmen dan inisiatif individu. Ia juga memberi fokus kepada membangunkan sikap yang positif terhadap pencapaian matlamat dan tugas (Blanchard 2001).

Berdasarkan dua dimensi kepimpinan tersebut di atas empat jenis gaya kepimpinan (Blanchard et al., 1993b) dibentuk sebagaimana model awal yaitu :

- 1) **S1** – Gaya kepimpinan mengarah yaitu tingkah laku mengarah yang tinggi dan tingkah laku mendukung yang rendah. Pada peringkat ini pemimpin akan memberi arahan yang spesifik tentang apa dan bagaimana sesuatu matlamat akan dicapai. Pemimpin akan membuat penyeliaan yang kerap ke atas prestasi individu. Kebanyakan keputusan dibuat oleh pemimpin.
- 2) **S2** – Gaya kepimpinan membimbing yaitu pemimpin mengamalkan tingkah laku mengarah dan tingkah laku

mendukung yang tinggi. Pemimpin akan menjelaskan setiap keputusan dan cadangan, memberi sokongan ke atas perkembangan dan kemajuan yang wujud dan meneruskan memberi arahan untuk mencapai matlamat sesuatu tugas. Maklumbalas daripada subordinat diambil kira tetapi keputusan dibuat oleh pemimpin.

- 3) **S3** – Gaya kepemimpinan mendukung yaitu pemimpin melakukan tingkah laku tugas mengarah yang rendah dan sokongan yang tinggi. Pada tahap ini pemimpin lebih mendengar, mendukung dan berperanan sebagai pemudah cara dalam membuat sesuatu keputusan.
- 4) **S4** – Gaya kepemimpinan mendelegasi yaitu pemimpin mengamalkan tingkah laku mengarah dan tingkah laku mendukung yang rendah. Pemimpin menurunkan kuasa kepada individu supaya bertindak sendiri dan menyediakan sumber yang diperlukan bagi memastikan tugas dapat dilaksanakan dengan berkesan. Kebanyakan keputusan dibuat oleh individu tersebut (Blanchard 2001).

Setiap pemimpin perlu mengenal pasti tahap perkembangan subordinat sebelum memilih gaya yang sesuai. Tahap perkembangan ditentukan oleh darjah kecakapan dan komitmen subordinat untuk melakukan sesuatu tugas tanpa memerlukan penyeliaan (Hersey et al., 1979b).

Hersey dan Blanchard (1994) menggunakan istilah kecakapan karena berkeyakinan kecakapan boleh dibangunkan dengan menggunakan tingkah laku mengarah dan dukungan dengan tepat. Kecakapan melibatkan pengetahuan dan keterampilan yang boleh diperolehi melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Komitmen merupakan kombinasi antara keyakinan diri, motivasi, minat serta kesungguhan subordinat untuk melaksanakan sesuatu tugas tanpa memerlukan penyeliaan yang rapi (Hersey dan Blanchard 1994, 2001).

Menurut Hersey dan Blanchard (2001) terdapat empat tahap perkembangan subordinat yang boleh dipadankan dengan empat gaya kepemimpinan. Tahap perkembangan tersebut ialah :

- 1) **D1** – Pada tahap ini subordinat tidak mempunyai kecakapan dalam menjalankan tugas tetapi mempunyai komitmen yang tinggi. Sehubungan dengan itu gaya kepemimpinan **S1** yaitu mengarah adalah sesuai karena pengarahan yang tinggi akan memberi pengetahuan dan keterampilan tentang bidang tugas. Pada tahap ini sokongan yang rendah diberikan karena subordinat dianggap bermotivasi untuk menjalankan tugas.
- 2) **D2** – Pada tahap ini komitmen subordinat semakin berkurang dibandingkan dengan tahap **D1**. Ia berlaku karena subordinat telah mendapat pengetahuan tentang tugas dan mereka tidak mencari-cari untuk mendapatkan gambaran awal tentang tugas. Walau bagaimanapun tahap kecakapan subordinat masih rendah. Sehubungan dengan itu Gaya Kepimpinan **S2** yaitu membimbing adalah sesuai diaplikasikan karena pengarahan yang tinggi diperlukan bagi meningkatkan kecakapan dan sokongan yang tinggi adalah perlu untuk membangunkan tahap komitmen yang semakin merosot.
- 3) **D3** – Tahap kecakapan subordinat meningkat tinggi tetapi komitmen yang diberikan sering berubah-ubah. Sehubungan dengan itu pada peringkat ini gaya kepemimpinan **S3** adalah sesuai digunakan karena keadaan komitmen yang tidak menentu memerlukan sokongan yang tinggi bagi memotivasi dan mengembalikan keyakinan subordinat. Memandangkan kecakapan subordinat semakin meningkat tinggi, oleh itu sedikit tingkah laku pengarahan sahaja yang diperlukan.
- 4) **D4** – Pada tahap ini kecakapan dan komitmen subordinat adalah tinggi. Sehubungan dengan itu gaya kepemimpinan **S4** yaitu mendelegasi boleh diaplikasikan karena subordinat hanya memerlukan tingkah laku pengarahan dan dukungan yang rendah bagi melaksanakan sesuatu tugas.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang kurang tepat akan memberi impak kepada komitmen dan kecakapan subordinat dalam melaksanakan sesuatu tugas (Hersey dan Blanchard 2001). Oleh karena itu pemimpin perlu mengenal dengan baik tahap perkembangan subordinat sebelum mengaplikasikan gaya kepemimpinan

yang sepadan supaya pemimpin dapat melaksanakan tugas dengan lebih berkesan.

Menurut Hersey dan Blanchard (2001) apabila tahap perkembangan subordinat semakin meningkat yaitu daripada D1 kepada D2, D3 dan D4 gaya kepemimpinan juga perlu turut berubah. Ini bermaksud kefleksibilan gaya kepemimpinan yang diamalkan adalah penting. Oleh itu, setiap pemimpin perlu memiliki keterampilan bagi menggunakan pelbagai gaya kepemimpinan mengikut keperluan situasi (Blanchard 2001). Walau bagaimanapun menurut Hersey dan Blanchard (2001) dapatan kajian yang menggunakan instrumen LBA II menunjukkan 54% pemimpin hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan, 35% menggunakan dua gaya kepemimpinan, 10% menggunakan tiga gaya kepemimpinan dan hanya 1% menggunakan empat gaya kepemimpinan. Untuk menjadi pemimpin yang berkesan, setiap pemimpin mesti berkebolehan untuk menggunakan empat gaya yang diutarakan. Oleh itu, pemimpin perlu fleksibel dalam menggunakan gaya kepemimpinan mengikut keperluan situasi, ciri subordinat, tahap kematangan subordinat dan ciri tugas yang dilaksanakan.

REFERENCE

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993a). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993b). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005a). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005b). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Gurley, D. K., Anast-May, L., O'Neal, M., & Dozier, R. (2016). Principal Instructional Leadership Behaviors : Teacher vs Self-Perceptions. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 11(1), 140–155. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1103651.pdf>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979a). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979b). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.49.6.493>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Lee, A. ;, Legood, A. ;, & Hughes, D. (2019). *ORE Open Research Exeter TITLE Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review A NOTE ON VERSIONS*. <http://hdl.handle.net/10871/38764>

- Özbağ, G. K. (2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 235–242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Sağnak, M. (2017a). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 17(4), 1101–1117. <https://doi.org/10.12738/estp.2017.4.0113>
- Sağnak, M. (2017b). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 17(4), 1101–1117. <https://doi.org/10.12738/estp.2017.4.0113>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The principal: Creative leadership for effective schools*. ERIC.
- Xu, X., Yu, F., & Shi, J. (2011). Ethical leadership and leaders' personalities. *Social Behavior and Personality*, 39(3), 361–368. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.361>

BAB 3

PERILAKU PEMIMPIN

A. Rasional

Scientist yang mencoba mendefinisikan kepemimpinan dari aspek pemimpin itu sendiri, kajiannya lebih banyak membahas tentang konsep kepribadian, karakter, nilai, perilaku dan kecerdasan pemimpin. Salah satu mitos yang ada tentang pemimpin menyatakan bahwa pemimpin itu adalah dilahirkan dan bukan dibuat, pandangan ini menginspirasi bahwa seorang itu menjadi pemimpin karena ada faktor bawaan bahwa ia memiliki gen pemimpin. Hal ini yang membuat ada perbedaan mendasar antara pemimpin dengan pengikut, disebabkan oleh sifat kepribadian tertentu, atribut fisik, kecerdasan dan nilai-nilai pribadi yang membedakan antara pemimpin dengan pengikut.

Oleh karena itu, perlu dijelaskan terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan kepribadian, karakter dan perilaku.

1. Kepribadian

Menurut Robert Hogan, istilah kepribadian cukup ambigu dan mengandung dua pengertian yang sangat berbeda. Pengertian pertama; kepribadian mengacu kepada kesan seseorang pada orang lain, pengertian kedua; kepribadian menekankan kepada struktur tidak terlihat pada diri seseorang yang mendasari seseorang itu berperilaku seperti apa yang dilihat. Struktur yang tidak terlihat pada diri seseorang itu yang diwujudkan dalam bentuk perilaku yang konsisten atau relatif sama pada situasi yang berbeda dan hal itu yang membedakannya dengan orang lain, itulah yang disebut dengan kepribadian (Hogan et al., 2007).

Selama bertahun-tahun para psikolog telah mengembangkan banyak teori untuk menjelaskan bagaimana struktur tidak terlihat dapat menyebabkan individu bertindak sesuai dengan karakteristiknya sendiri sehingga menjadi sifat yang membedakan dengan orang lain. Struktur yang tidak terlihat itu lebih tepat disebut sebagai sifat kepribadian seseorang. Sifat mengacu kepada

keteraturan yang berulang dari perilaku seseorang yang terlihat. Dari pendekatan sifat kepribadian ditegaskan bahwa seseorang berperilaku tertentu karena kekuatan sifat-sifat yang mereka miliki. Meskipun sifat tidak dapat dilihat tetapi sifat dapat diukur melalui keteraturan perilaku yang konsisten dari seseorang dengan test kepribadian. Orang yang mempunyai sifat kepribadian yang teliti cenderung lebih taat kepada aturan, tepat waktu dibanding orang yang tidak teliti cenderung pemalas, rentan melanggar aturan dan meninggalkan kantor cenderung lebih awal dari pada orang yang teliti. Dengan demikian, keterkaitan yang erat antara kepribadian dengan kepemimpinan didasarkan pada pendekatan sifat.

Dari banyak penelitian tentang kepemimpinan ditinjau dari pendekatan sifat, akhirnya pakar kepemimpinan dapat mengkategorikan pola perilaku pemimpin menjadi lima dimensi kepribadian yang luas. Dimensi ini dalam literatur kepribadian disebut juga " *five faktor model atau model OCEAN*". Model OCEAN ini adalah skema kategorisasi kepribadian yang dimiliki seseorang, jika tidak kelima kategori itu melekat pada seseorang, paling tidak salah satu kategori dari lima dimensi kepribadian itu dimiliki oleh seseorang (Northouse, 2021a).

Kelima dimensi kepribadian itu adalah 1) *Openness to experinece*, yaitu keterbukaan seseorang pemimpin terhadap pengalaman. Pemimpin yang memiliki sifat kepribadian keterbukaan terhadap pengalaman yang lebih tinggi, pada umumnya cenderung berpikir secara holistic, kreatif, imajinatif, berwawasan luas, mudah didekati dan pendengar yang baik. Sedangkan pemimpin dengan keterbukaan terhadap pengalaman baru yang rendah cenderung bertindak praktis dan taktis dan memiliki minat yang sempit terhadap gagasan baru, dan cenderung melakukan pekerjaan yang rutinitas dari pada melakukan terobosan yang penuh resiko. Banyak hasil penelitian menunjukkan seorang pemimpin yang terbuka dengan pengalaman baru yang tinggi cenderung lebih efektif dalam memimpin; 2) *Conscientiousness*, yaitu sifat ketelitian yang dimiliki seseorang. Pemimpin yang berada pada dimensi ini cenderung lebih teliti, berperilaku konsisten, memiliki perencanaan kerja yang

terorganisir, sungguh-sungguh dan menjunjung tinggi tugas dan tanggung jawab, menganggap komitmen sebagai sesuatu yang serius dan jarang mendapat masalah, mereka menghargai kebenaran dan kejujuran (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Sebaliknya pemimpin yang kurang teliti cenderung bertindak spontan, impulsif dan mengabaikan peraturan dan kurang memegang komitmen. Kemudian juga cenderung menghindari resiko, tidak kreatif, serta agak membosankan dan tidak suka perubahan. Hasil penelitian menunjukkan pemimpin dengan skor ketelitian yang tinggi cenderung menjadi pemimpin efektif. Ketelitian juga dapat menjadi prediktor yang sangat baik untuk keberhasilan seseorang pemimpin dalam pekerjaan yang lebih mementingkan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur yang sudah disepakati; 3) *Extroversion*, yaitu berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain atau anggota kelompok, kompetitif, tegas, dogmatis dan percaya diri. sifat pemimpin yang termasuk dalam kategori dimensi *Extroversion* memiliki pola perilaku mampu mengendalikan perilaku orang lain, supel, kompetitif, tegas, lantang, dogmatis dan percaya diri yang tinggi (Bono & Judge, 2004). Sedangkan pemimpin yang memiliki ekstraversi yang rendah lebih memilih bekerja sendiri dan relative memiliki sedikit minat untuk mempengaruhi atau bersaing dengan orang lain. Pemimpin dengan nilai ekstraversi yang tinggi cenderung menjadi pemimpin yang fektif; 4) *Agreeableness*, yaitu keramahan ditunjukkan oleh sifat seseorang yang mudah bergaul. Agreeableness mengacu pada seseorang yang ramah dan rendah hati, altruistik, percaya, baik hati dan kooperatif (Treviño et al., 2003); (Brown et al., 2005). Pemimpin dengan tingkat keramahan yang tinggi terlihat sebagai seseorang yang menarik, diplomatis, hangat, empati, dapat didekati, dan optimis . Pemimpin dengan keramahan yang rendah lebih cenderung tampil sebagai individu yang tidak peka, tidak dapat membaca pesan sosial, pemarah, dingin dan pesimis. Namun hasil penelitian menunjukkan tingkat keramahan yang tinggi memiliki hasil yang beragam dalam memprediksi efektivitas kepemimpinan seseorang; 5) *Neuroticism*, yaitu berhubungan dengan respon seseorang terhadap stres akibat permasalahan, kegagalan, atau kritik

atas dirinya. Karakteristik positif dari kepribadian *Neuroticism* ditandai oleh seseorang yang memiliki emosional yang stabil (*Emotional Stability*) dan cenderung tenang saat menghadapi masalah, percaya diri, memiliki pendirian yang teguh (Özbağ, 2016). Sedangkan seseorang yang memiliki karakteristik kepribadian *Neuroticism* negatif ditandai oleh seseorang yang memiliki perilaku mudah gugup, depresi, tidak percaya diri dan mudah berubah pikiran. Oleh karena itu, dimensi kepribadian *Neuroticism* atau *Neurotisme* baik yang positif maupun yang negatif disebut juga sebagai *Natural Reactions* (reaksi alami) dari seseorang terhadap situasi (Northouse, 2021a); (Edelman & van Knippenberg, 2018)

2. Perilaku

Perilaku merupakan wujud atau refleksi dari sifat kepribadian seseorang, oleh karena itu untuk melihat mana pemimpin yang baik dan mana pula pemimpin yang buruk maka lihat perilaku sehari-hari dari seorang pemimpin itu. Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa sifat kepribadian, kecerdasan seseorang pemimpin adalah variabel penting tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap keefektivan seorang pemimpin. Yang berpengaruh secara langsung adalah perilaku seorang pemimpin terhadap kemampuannya dalam membangun tim kerja yang visioner. Contoh, seorang pemimpin yang memiliki sifat kepribadian yang teliti cenderung memiliki rencana yang terorganisir, sungguh-sungguh dalam bekerja, memiliki komitmen yang tinggi dalam tugas dan taat pada aturan. Sementara pemimpin yang tidak teliti cenderung memiliki perilaku spontan, kreatif, impulsif, dan cenderung mengabaikan peraturan, dan kurang memegang komitmen.

Implikasi dari kepribadian lima faktor ini adalah para peneliti maupun praktisi dapat memahami dengan baik perilaku seorang pemimpin. Sehingga akan terlihatlah ada pemimpin yang baik dan ada pemimpin yang buruk, ada pemimpin yang tampak lebih dominan dan sebaliknya, ada yang lantang dan ada pula yang pendiam. Meskipun sifat kepribadian seorang mempengaruhi untuk bertindak dengan cara tertentu, melalui proses pembelajaran sesungguhnya

perilaku bisa dimodifikasi melalui pengalaman, pelatihan, umpan balik dan refleksi.

B. Perilaku Pemimpin Perspektif Ohio University dan University of Michigan

Telah banyak penelitian dilakukan oleh berbagai lembaga penelitian maupun perorangan para pakar kepemimpinan untuk mengetahui tentang apa saja yang dilakukan sehari-hari oleh pemimpin. Penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University dan University of Michigan dengan mengumpulkan lebih 1.800 isian kuesioner telah mendeskripsikan tipe perilaku kepemimpinan yang berbeda. Isian kuesioner tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi 150 pernyataan, kemudian digunakan untuk mengembangkan kuesioner yang disebut Leader Behavior Description Questionnaire atau Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin (LBDQ). Untuk mendapat informasi tentang perilaku pemimpin maka informan diminta memberi nilai seberapa jauh pemimpin mereka menunjukkan perilaku sebagai berikut:

- 1) Ia memberitahu bawahannya bila mereka melakukan pekerjaan dengan baik
- 2) Ia menetapkan ekspektasi yang jelas tentang performa
- 3) Ia menunjukkan perhatian terhadap bawahan secara individu
- 4) Ia membuat bawahan merasa senang

Hasil analisis atas jawaban yang berbeda-beda yang diberikan oleh informan menunjukkan bahwa pemimpin dapat dideskripsikan dalam dua dimensi perilaku yang berbeda, pertama; perilaku pemimpin yang berorientasi pada pertimbangan hubungan kemanusiaan. Dalam artian, pemimpin yang bersahabat dan mendukung bawahan. Pemimpin tipe ini lebih banyak memberikan perasaan menenggang terhadap bawahan, ia seorang pemimpin yang baik budi, penuh perhatian dan memikirkan nasib orang lain, dan cenderung memberikan penghargaan terhadap bawahan yang memenuhi standar kinerja yang ditetapkan organisasi. Kedua; perilaku pemimpin yang berorientasi struktur tugas. Dalam artian,

seberapa besar seorang pemimpin menekankan pentingnya pencapaian sasaran kerja dan penyelesaian tugas. Pemimpin yang berorientasi pada penyelesaian tugas ini, berperilaku seperti menetapkan batas waktu atas setiap tugas yang diberikan kepada staf dengan standar performa yang jelas dan mengawasinya dengan ketat setiap penyelesaian tugas oleh anggota. Pemimpin ini cenderung mengabaikan hubungan perasaan anggota, walaupun anggota telah memberikan berbagai argumentasi atas keterlambatan dalam penyelesaian tugas. Pemimpin tipe ini tidak peduli alasan-alasan yang bersifat pribadi dari anggota, penyelesaian tugas adalah prioritas utama dalam hubungan inter personal antara pemimpin dengan bawahan(Northouse, 2021b).

Dalam penelitian lanjutan, dengan perbaikan atas kuesioner Leader Behavior Description Questionnaire atau Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin (LBDQ), kemudian Ohio State University membuat kuesioner yang disebut Supervisory Descriptive Behavior Questionnaire atau Kuesioner Perilaku Pengaturan Deskriptif (SBDQ), yang mengukur tingkat perilaku pemimpin dalam dimensi yang berbeda yaitu hubungan kemanusiaan dan hubungan tugas dalam dunia industri.

Perkembangan berikut juga dikembangkan kuesioner yang lazim disebut Leadership Opinion Questionnaire atau Kuesioner Opini Kepemimpinan (LOQ) yang meminta pemimpin menunjukkan tingkat kepercayaan bahwa perilaku yang berorientasi hubungan kemanusiaan dan perilaku hubungan tugas adalah dua dimensi yang berbeda tetapi penting untuk dilaksanakan dalam kesuksesan kepemimpinan. Artinya, kuesioner ini mencoba melihat bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat menciptakan titik keseimbangan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Lantas peneliti di University of Michigan juga mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang berkontribusi terhadap performa kelompok yang efektif dengan ditunjukkan oleh beberapa indikator, yaitu dukungan pemimpin, fasilitasi interaksi,

penekanan sasaran, dan fasilitasi kerja. Dukungan pemimpin diukur dari perilaku pemimpin yang memberikan perhatian terhadap bawahan. Fasilitasi interaksi ditunjukkan oleh perilaku pemimpin ketika berperan sebagai penengah dan memfasilitasi konflik diantara pengikut. Perilaku pemimpin yang penekanannya lebih terhadap sasaran pekerjaan adalah pemimpin yang berpusat pada pekerjaan (job centered description). Perilaku pemimpin yang berorientasi pada sasaran kerja ditunjukkan oleh perilaku pemimpin memberikan motivasi pada bawahan dalam menyelesaikan tugas yang sedang dikerjakan. Sedangkan penekanan pada fasilitas kerja adalah perilaku pemimpin yang berhubungan dengan memperjelas peran, mengalokasikan sumber daya, serta penyelesaian konflik (Bush & Sargson, 2013)

Walaupun penelitian kedua university itu, melihat perilaku pemimpin pada dimensi hubungan tugas dan dimensi hubungan manusia tetapi ada perbedaan mendasar dari hasil penelitian mereka. Peneliti dari University of Michigan melihat perilaku pemimpin yang berorientasi tugas dan berorientasi pada pengikut atau karyawan berada pada dua titik yang berlawanan dalam satu kesatuan ruang lingkup perilaku kepemimpinan. Menurut pandangan peneliti dari Michigan ini, perilaku pemimpin hanya ada pada salah satu kutub dan tidak berada pada kedua kutub. Sedangkan peneliti dari Ohio State University berkeyakinan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi tugas dan berorientasi pada pengikut atau karyawan merupakan satu kesatuan independen, artinya seorang pemimpin dapat saja berperilaku tahap tinggi untuk kedua dimensi yaitu dimensi tugas dan dimensi pengikut.

Perbedaan pandangan dari peneliti kedua University itu, bahkan melahirkan pertanyaan lanjutan. Dari perspektif University of Michigan, pemimpin manakah yang lebih efektif dalam memotivasi anggota dalam mencapai sasaran ? apakah pemimpin yang berorientasi tugas atau berorientasi pengikut ?. Lantas dari perspektif Ohio State University, apakah pemimpin yang berperilaku tahap tinggi pada kedua dimensi lebih efektif dibandingkan yang berperilaku pada salah satu dimensi. Perspektif yang berbeda ini

kemudian mendorong kajian kepada faktor situasi juga merupakan variabel yang berkontribusi terhadap perilaku pemimpin. Kajian kepemimpinan situasional ini, akan melihat apakah seorang pemimpin berorientasi tugas atau berorientasi pada pengikut tergantung pada situasi, sebagaimana temuan penelitian oleh Harsey and Blanchard (1995).

REFERENSI

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bush, T., & Sargsyan, G. O. R. (2013). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *Main Issues of Pedagogy and Psychology*, 1(3), 31–43.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Edelman, P., & van Knippenberg, D. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 592–607. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0154>
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality Measurement, Faking, and Employment Selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270–1285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1270>

- Northouse, P. G. (2021a). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Northouse, P. G. (2021b). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Özbağ, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 235–242.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN SEKOLAH

A. Rasional

Kepemimpinan dan manajemen pendidikan adalah dua bidang kajian yang pelaksanaannya fokus kepada pengoperasian sekolah dan lain-lain organisasi pendidikan. Bila kepemimpinan terkait dengan perubahan maka manajemen pendidikan berhubungan dengan aktivitas dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kepemimpinan adalah proses pengaruh social yang dimainkan oleh seorang kepala sekolah terhadap sumberdaya daya yang ada secara terstruktur dan konsisten untuk mencapai visi sekolah yang telah disepakati bersama. Peranan utama seorang pemimpin adalah menyatukan orang-orang dalam satuan pendidikan agar melaksanakan tugas dengan baik dengan mengacu kepada standard pendidikan. Seorang pemimpin satuan pendidikan yang profesional senantiasa bertindak mengacu kepada visi sekolah yang telah disepakati bersama dan selalu mengkomunikasikan agar visi dan misi sekolah menjadi milik pribadi masing-masing orang yang terlibat dalam proses pembelajaran di sekolah (Johnson, 1993); (Husain & Group, 2015); (Mulford, n.d.);(Maris et al., 2016).

Sedangkan manajemen pendidikan menurut (Connolly et al., 2019) dan Bolam (1999) adalah fungsi managerial yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam merealisasikan program yang telah ditetapkan bersama. (Connolly et al., 2019) dan (Bolam, 1999) membedakan antara kepemimpinan dengan manajemen pendidikan dalam hal tanggungjawab utama, bila kepemimpinan pendidikan lebih fokus kepada tanggungjawab seorang pemimpin pendidikan dalam merumuskan kebijakan yang terkait dengan kualitas pendidikan, sementara manajemen pendidikan terkait dengan satu system aktivitas yang menuju ke arah penggunaan sumber daya organisasi yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan.

(Heck & Hallinger, 2005) dan (Glatter, 1980)menjelaskan bahwa kajian tentang manajemen pendidikan lebih tertumpu kepada

mengoperasikan fungsi-fungsi manajemen dalam aktivitas sehari-hari organisasi pendidikan maupun hubungan kerjasama sekolah dengan stakeholders. Bush (2003) juga mengemukakan bahwa manajemen pendidikan lebih fokus kepada visi dan misi pendidikan. Visi, misi dan tujuan pendidikan merupakan elemen penting dari manajemen pendidikan. Dalam kajian manajemen pendidikan, proses menetapkan tujuan organisasi pendidikan adalah urat nadi dari manajemen pendidikan.

B. Kepemimpinan dan Manajemen Sekolah

Kepemimpinan sekolah seringkali dikaitkan dengan upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam memperbaiki kualitas sekolah. Kepemimpinan yang dapat membawa sekolah menuju sekolah yang berprestasi tinggi tentulah kepemimpinan yang profesional. Keterkaitan antara kepemimpinan sekolah dengan sekolah yang berkualitas juga dibuktikan oleh ramainya penelitian yang dilakukan oleh pakar pendidikan yang menjelaskan adanya kaitan yang erat antara kepemimpinan yang profesional dengan sekolah yang berkualitas. Bahkan hubungan antara kepemimpinan profesional dengan sekolah berkualitas telah mendapat pengakuan global.

Selanjutnya, konsep manajemen pendidikan dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah tampil sebagai acuan manajemen yang sangat efektif untuk mencapai tujuan sekolah (Cheng & Wong, 1996); (Cheng, 1996). Murphy (1997) menyatakan bahwa MBS merupakan alat untuk memperbaiki kualitas pendidikan dengan memberikan desentralisasi kepada pihak sekolah dalam membuat keputusan di sekolah. Taylor dan Levine (1991) menyatakan bahwa konsep MBS telah berkembang seiring dengan pergerakan sekolah efektif. Menurutnya juga, ada rasionalnya mengapa MBS menjadi acuan bagi kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah efektif.

Di Indonesia sendiri, setelah reformasi tahun 1998 konsep manajemen berbasis sekolah juga ramai menjadi pembicaraan para pakar di bidang pendidikan. Konsep "*School-based management*" yang dialih bahasakan kepada bahasa Indonesia yaitu Manajemen

Berbasis Sekolah (MBS), menurut Mahmud (2017) adalah segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan sumber daya yang ada pada sekolah itu sendiri untuk mendukung terlaksananya proses pembelajaran yang berkualitas. Seperti halnya (Amon & Rajib Bustami, 2021) juga mendefinisikan MBS dengan bertolak dari kata manajemen berbasis, dan sekolah. Menurut Amon & Rajib Bustami, manajemen berarti proses mengatur bagian-bagian sebagai sub system dalam organisasi agar bekerja sesuai dengan fungsi dan tugas masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati secara bersama. Berikutnya, arti kata “berbasis” adalah “berdasarkan pada” atau “berfokuskan pada”. Sedangkan sekolah merupakan organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan “bekal kemampuan dasar” kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk sumber daya manusia). Sedangkan (Sumarsono et al., 2019) mendefinisikan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual. Penerapan MBS memberikan kewenangan kepada kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab untuk mengambil keputusan tentang anggaran, personil, dan kurikulum. Keterlibatan pemangku kepentingan (stakeholder) lokal dalam pengambilan keputusan akan dapat meningkatkan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa. Tidak terlalu berbeda dengan pendapat di atas, Fattah (2000) juga memberikan pandangan bahwa MBS merupakan peralihan dalam membuat keputusan dari peringkat pusat ke tahap sekolah. Pemberian kewenangan dalam membuat keputusan dipandang sebagai otonomi sekolah dalam pengupayaan sumber-sumber, sehingga sekolah mampu berdikari mengalokasikan sesuai prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat (Fattah, 2000:8).

Menurut (Cheng & Wong, 1996b; Murphy & Beck, 1995) wujud dari *School Based Management* atau MBS adalah otonomi sekolah, pemberdayaan, dan peningkatan peranserta masyarakat untuk mencapai sekolah yang berkualitas. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian sekolah dalam mengatur dan mengurus diri sendiri. Kemandirian dalam program dan pembiayaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan meningkatkan sumber daya sekolah semaksimal mungkin untuk meningkatkan kualitas sekolah. Dengan keluwesan yang lebih besar diberikan kepada sekolah, maka sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengembangkan potensi yang ada sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah. Sedangkan peningkatan peranserta masyarakat boleh diartikan sebagai lingkungan sekolah yang terbuka dan demokratik, di mana warga sekolah (guru, pelajar, dan karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, usahawan) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

1. Ciri-ciri Manajemen Berbasis Sekolah

Ada beberapa ciri Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang perlu dipahami oleh sekolah yang menerapkannya. Jika berbicara tentang manajemen dalam kaitannya dengan sekolah efektif maka MBS merupakan wadahnya sedangkan sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu ciri-ciri MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Berikutnya berbicara sekolah efektif dalam konteks manajemen menurut (Everard et al., 2004), adalah sekolah yang mengatur dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk memastikan semua peserta didik (tanpa membedakan etnis, kelamin, maupun status sosial) dapat belajar dengan baik di sekolah. Sedangkan (Cheng & Wong, 1996a) mendefinisikan sekolah efektif

sebagai sekolah yang mempunyai kemampuan dalam menjalankan fungsinya secara maksimum, baik fungsi ekonomi, fungsi sosial kemanusiaan, fungsi politik, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan.

Fungsi ekonomi sekolah adalah memberi bekal kepada peserta didik agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga hidup sejahtera. Fungsi sosial-kemanusiaan adalah sekolah sebagai media bagi peserta didik untuk menyesuaikan diri dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politik sekolah adalah sebagai wahana untuk mendapatkan pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara, Fungsi budaya sekolah adalah media melakukan warisan dan transformasi budaya. Adapun fungsi pendidikan adalah sekolah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan keperibadian peserta didik.

Pada sekolah efektif peserta didik tidak hanya yang mempunyai keupayaan tinggi dalam belajar tetapi juga mempunyai kemampuan intelek yang dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin jika dibandingkan dengan keadaan awal ketika mereka baru memasuki sekolah. Sehingga tepatlah apa yang dikatakan (Peter Mortimore, 1993) yang mendefinisikan sekolah efektif sebagai sekolah lebih mengutamakan kepada kecemerlangan peserta didik di masa datang yang jauh melebihi daripada kecemerlangan peserta didik pada saat diterima (*one in which students progress further than might be expected from a consideration of intake*). Harapan ini sedikit berbeda dengan kenyataan yang lebih memfokuskan keefektifan sekolah pada penguasaan kemampuan intelek yang tercermin dari hasil nilai ujian akhir tanpa mengukur hasil belajar peserta didik dalam keperibadian secara utuh.

Kesimpulan dari sekolah efektif yang dapat ditarik dari pendapat-pendapat di atas adalah sekolah yang mampu memaksimumkan semua input dan proses bagi *output* pendidikan yaitu prestasi sekolah yang ditunjukkan dengan peserta didik memiliki semua kemampuan berupa kompetensi yang dikehendaki dalam pembelajaran.

Dalam menguraikan ciri-ciri Manajemen Berbasis Sekolah, pendekatan sistem yaitu *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Pendekatan ini atas dasar pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga menguraikan ciri-ciri Manajemen Berbasis Sekolah (yang juga ciri-ciri sekolah efektif) berdasarkan kepada *input-proses-output*. Selanjutnya, uraian ini bermula dari *output* dan diakhiri dengan *input*, mengingat *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan satu tahap lebih rendah daripada *output*, dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah daripada *output*.

a. Output yang diharapkan

Sekolah mesti mempunyai *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan pengurusan di sekolah. *Output* sekolah dapat dikategorikan kepada dua hal yaitu, *output* berupa prestasi akademik dan *output* berupa prestasi non-akademik. *Output* prestasi akademik indikatornya adalah hasil ujian nasional, sedangkan *output* prestasi non akademik indikatornya adalah harga diri, kejujuran, kerjasama dan sebagainya.

b. Proses

Sekolah efektif pada umumnya mempunyai beberapa ciri-ciri proses sebagai berikut: i) proses pembelajaran yang berkualitas, ii) kepemimpinan sekolah yang kuat, iii) lingkungan sekolah yang tertib, iv) manajemen tenaga kependidikan yang efektif, v) sekolah mempunyai budaya mutu, vi) Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis, vii) sekolah mempunyai kewenangan untuk melakukan yang terbaik, viii) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, ix) sekolah mempunyai keterbukaan, x) sekolah mempunyai kemauan untuk berubah, xi) sekolah melakukan penilaian dan perbaikan secara berkelanjutan, xii) sekolah responsif dan antisipasi terhadap perubahan, xiii) sekolah mempunyai komunikasi yang baik, xiv) Sekolah memiliki akuntabilitas publik yang kuat, dan xv) sekolah

mempunyai kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (*sustainability*).

c. Input Pendidikan

Sekolah yang efektif umumnya mempunyai ciri-ciri input sebagai berikut: i) mempunyai kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, ii) sumber daya yang siap tersedia, iii) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, iv) mempunyai harapan prestasi yang tinggi, v) fokus pada pelanggan (khususnya siswa), dan vi) mempunyai input manajemen: tugas jelas, rencana rinci dan sistematis, program kerja jelas, aturan jelas, pengendalian mutu jelas.

2. Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Depdiknas dalam Mulyasa (2004, hlm. 38) menyatakan bahwa “terdapat empat faktor penting yang harus diperhatikan dalam implementasi MBS yaitu : kekuasaan, pengetahuan dan keterampilan, system informasi, serta sistem penghargaan”.

a. Kekuasaan yang dimiliki sekolah

Kepala sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan dibandingkan dengan sistem manajemen pendidikan yang dikontrol oleh pusat. Besarnya kekuasaan sekolah tergantung bagaimana MBS diterapkan. Pemberian kekuasaan secara utuh seperti dituntut MBS tidak mungkin dilaksanakan sekaligus, tetapi memerlukan proses transisi dari manajemen terpusat ke MBS. Kekuasaan lebih besar yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan secara demokratis, antara lain dengan melibatkan semua pihak khususnya guru, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar sekolah yang peduli terhadap pendidikan. Terkait dengan kekuasaan yang dimiliki sekolah maka tipe kepemimpinan transformasional diharapkan mampu mendukung implementasi MBS karena ciri-ciri kepemimpinan transformasional sejalan dengan model MBS. Menurut Nurkolis (2005) ciri-ciri tersebut adalah pertama, jalannya organisasi

sekolah tidak digerakan oleh birokrasi tetapi oleh kesadaran pribadi. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi dan bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin. Sudarwan Danim (2006) menyatakan bahwa, “Seorang kepala sekolah disebut menerapkan kepemimpinan transformasional jika ia mampu mengubah energi sumber daya baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk melakukan reformasi sekolah”.

b. Pengetahuan dan keterampilan

Kepala sekolah beserta seluruh warganya (guru-gurunya) senantiasa belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya secara berkesinambungan.

c. Sistem informasi yang jelas

Sekolah yang melaksanakan MBS perlu memiliki informasi yang jelas tentang program yang netral dan transparan, karena dari informasi tersebut seseorang akan mengetahui kondisi sekolah. Informasi ini sangat penting untuk dimiliki sekolah, antara lain berkaitan dengan kemampuan guru, prestasi peserta didik, kepuasan orang tua dan peserta didik, serta visi dan misi sekolah yang menjadi nilai jual.

d. Sistem penghargaan

Sekolah yang melaksanakan MBS perlu menyusun sistem penghargaan bagi warganya (guru-gurunya) yang berprestasi, terutama untuk mendorong karirnya. Sistem ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja kalangan warga sekolah.

3. Fungsi-Fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah

Adanya perubahan dimensi pendidikan yang dilakukan berpengaruh terhadap pergeseran kewenangan pembuatan keputusan. Keputusan-keputusan yang didesentralisasikan adalah yang secara langsung berpengaruh pada siswa. Secara luas sumber daya yang didesentralisasikan menurut Ibtisam (2003) mencakup : “Pengetahuan (*knowledge*), teknologi (*technology*), kekuasaan (*power*), material (*material*), manusia (*people*), waktu (*time*), keuangan (*finance*)”.

Sujanto (2007) menyatakan bahwa aspek-aspek yang dapat didesentralisasikan ke sekolah meliputi : 1) perencanaan dan evaluasi program sekolah, 2) pengelolaan kurikulum, 3) pengelolaan proses belajar mengajar, 4) pengelolaan ketenagaan, 5) pengelolaan peralatan dan perlengkapan, 6) pengelolaan biaya pendidikan. Lebih lanjut Caldwell (2005) dan (Dimmock et al., 2013) dan (Amon & Rajib Bustami, 2021) menyebutkan bahwa “MBS mengandung makna sebagai manajemen partisipatif yang melibatkan peran serta masyarakat, sehingga kebijakan dan keputusan yang diambil adalah kebijakan dan keputusan bersama, untuk mencapai keberhasilan bersama”.

Kebijakan dan keputusan yang diambil secara partisipatif oleh semua warga sekolah meliputi :

a. Penyusunan rencana program

Sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan, sekolah bertanggung jawab dalam menentukan kebijakan sekolah dalam melaksanakan kebijakan pendidikan sesuai dengan arah kebijakan pendidikan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Sebagai penyelenggara dan pelaksana kebijakan pendidikan nasional, sekolah-sekolah bertugas untuk menjabarkan kebijakan pendidikan nasional menjadi program-program operasional penyelenggaraan pendidikan di masing-masing sekolah.

b. Penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)

Sebagai pelaksana pendidikan yang otonom, sekolah berperan dalam menyusun RAPBS setiap akhir tahun ajaran untuk digunakan dalam tahun ajaran berikutnya. Program-program yang sudah dirumuskan untuk satu semester atau satu tahun ajaran ke depan perlu dituangkan dalam kegiatan-kegiatan serta anggarannya masing-masing sesuai pos-pos pengeluaran pendidikan di tingkat sekolah. Di sisi pendapatan, seluruh jenis dan sumber pendapatan yang diperoleh sekolah setiap tahun harus dituangkan dalam RAPBS. Dari sisi belanja sekolah, seluruh jenis pengeluaran untuk kegiatan pendidikan di sekolah harus diketahui bersama oleh pihak sekolah maupun pihak Komite Sekolah, sesuai

dengan rencana dan program yang telah disusun bersama. Mekanisme ini diperlukan untuk memperkecil penyalahgunaan baik dalam pendapatan maupun dalam pengeluaran sekolah sehingga anggaran resmi pendidikan di sekolah menjadi bertambah serta pendayagunaannya semakin efisien.

c. Pelaksanaan program pendidikan

Sekolah-sekolah diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengurus dan mengatur pelaksanaan pendidikan pada masing-masing sekolah sesuai dengan paradigma MBS. Pelaksanaan pendidikan di sekolah-sekolah dalam tempat yang berlainan dimungkinkan untuk menggunakan sistem dan pendekatan pembelajaran yang berbeda. Kepala sekolah diberikan keleluasaan untuk mengelola pendidikan dengan jalan mengadakan serta memanfaatkan sumber daya pendidikan sendiri-sendiri asalkan sesuai dengan kebijakan dan standar yang ditetapkan pusat.

d. Akuntabilitas pendidikan

Di era demokrasi dan partisipasi, akuntabilitas pendidikan tidak hanya terletak pada pemerintah, tetapi bahkan harus lebih banyak pada masyarakat sebagai stakeholder pendidikan. Disini komite sekolah dapat menyampaikan ketidakpuasan para orang tua murid akan rendahnya prestasi yang dicapai oleh suatu sekolah.

Memperhatikan beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah meliputi 1) perencanaan dan evaluasi program sekolah, 2) pengelolaan kurikulum, 3) pengelolaan proses belajar mengajar, 4) pengelolaan ketenagaan, 5) pengelolaan peralatan dan perlengkapan, 6) pengelolaan biaya pendidikan, 7) pelayanan terhadap Siswa 8) Interaksi sekolah dan masyarakat 9) pengelolaan kondisi sekolah yang lebih kondusif.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Sukses

Untuk menjadi seorang kepala sekolah yang profesional dan sukses bukanlah perkara mudah. Kepala sekolah yang professional tentulah seseorang yang dapat mentransformasikan sekolah menjadi

sekolah yang memenuhi standar nasional yang ditetapkan oleh Kemendikbud, bahkan melebihi dari standar yang ditetapkan.

Walaupun guru merupakan unsur penting dalam proses pembelajaran di kelas dan tenaga kependidikan memegang peranan penting dalam proses administrasi sekolah, namun kepala sekolah adalah orang yang memegang peranan sangat penting dari semua unsur yang ada di sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang mempunyai akses kepada keseluruhan sistem yang ada di sekolah, memiliki kekuasaan organisasi serta mempunyai tekanan untuk memenuhi harapan guru, orang tua dan siswa itu sendiri.

Peranan utama kepala sekolah ialah bekerja bersama dengan guru dan tenaga kependidikan karena bukan kepala sekolah yang mengajar di kelas melainkan guru. Oleh karena itu, interaksi antara kepala sekolah dengan guru menjadi faktor untuk menjadikan agar guru bekerja dengan penuh komitmen untuk terlaksananya proses pembelajaran di kelas. Kepala sekolah yang dapat melakukan perbaikan ke arah perubahan tentulah kepala sekolah yang mempunyai sifat kerjasama yang baik dan terbuka dalam melaksanakan seluruh aktivitas sekolah menuju sekolah yang lebih efektif.

Kepala sekolah yang dapat mendorong semua unsur yang terlibat dalam melakukan perbaikan sekolah tentulah kepala sekolah yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik yang dimiliki oleh kepala sekolah yang gagal. Adapun kepala sekolah yang sukses ditandai oleh delapan ciri, yaitu :

1. Visioner

Robert K. Greeleaf (2007) dalam bukunya *The Servant as Leader* berkata “visi” adalah petunjuk yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Begitu pemimpin kehilangan petunjuk maka pada saat itu juga peristiwa mulai memberikan tekanan, dia hanyalah pemimpin dalam namanya saja. Pemimpin yang tidak punya visi sesungguhnya dia itu tidak pemimpin, bisa saja dia bereaksi seketika terhadap peristiwa yang muncul seketika dan akhirnya tidak

memerlukan waktu lama dia dipandang tidak lagi sebagai pemimpin (Ersozlu & Duzgun, 2015); (Yulindasari et al., 2020).

Bila ingin menjadi pemimpin yang baik mesti harus punya visi tentang gambaran masa depan dan apa yang akan dikerjakan untuk mencapai masa depan itu. Visi itu seperti baterai yang dapat memberikan daya dorong untuk menyelesaikan semua persoalan yang terjadi dalam suatu organisasi. Dengan visi seorang pemimpin itu dapat berkerja tanpa mengenal kata lelah, karena visi dapat memberikan semangat untuk bangkit merealisasikan tujuan bersama (Goldsmith, 1996); Lambert, 2010) . Pemimpin yang punya visi itu biasanya akan mengesampingkan hak-hak individu karena menurutnya keseluruhan lebih penting dari pada bagian ataupun individu. Pemimpin yang sukses itu adalah pemimpin yang dapat membangkitkan semangat warga sekolah untuk bekerja lebih, yang dapat membangun moral kebersamaan yang ditandai dengan komitmen yang tinggi untuk maju bersama mewujudkan sekolah yang efektif (Atika et al., 2021).

Oleh karena itu, visi merupakan thermometer yang dapat mengukur seseorang untuk dapat diangkat menjadi pemimpin, begitu juga dalam kepemimpinan sekolah tentu seorang yang akan diangkat menjadi kepala sekolah adalah seseorang dari kalangan guru yang memiliki wawasan lebih dari pada individu lainnya. Guru yang punya wawasan lebih ini tentu adalah guru yang mau belajar dan banyak melihat. Sebagaimana dikemukakan oleh Maxwell (1995) bahwa wawasan seseorang terbentuk melalui proses pembelajaran. Proses pembelajaran yang berkontribusi besar dalam membentuk wawasan seseorang adalah melalui proses melihat. Hasil penelitian Stanford University menjelaskan bahwa 89 persen dari apa yang kita pelajari adalah melalui indera penglihatan, 10 persen melalui indera pendengaran, dan 1 persen dari apa yang kita pelajari melalui indera lainnya (Maxwell, 1995). Ilmu psikologi juga banyak membahas tentang perubahan, perubahan yang terjadi pada seseorang tergantung kepada rangsangan penglihatan. Orang yang mau melihat jauh ke depan (visi) tentu adalah orang yang punya impian dan mau bergerak menuju impiannya itu. Bila visi pemimpin itu dikomunikasi dengan

baik kepada pengikutnya, maka pengikut juga akan mengikuti pemimpin yang punya impian. Pengikut tidak pernah melebihi langkah pemimpin, oleh karena itu untuk melihat kemajuan suatu organisasi cara efektif adalah memasukkan thermometer ke ketiak pemimpin karena pengikut tidak akan pernah mendahului langkah pemimpin. Bila pemimpin bergerak lambat, pengikut juga akan bergerak lambat menuju visi yang telah disepakati bersama.

Oleh karena organisasi sekolah adalah kumpulan dari berbagai unsur yang terlibat untuk melakukan berbagai aktivitas, maka seorang kepala sekolah yang punya visi agar dapat diterima oleh guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua siswa serta masyarakat sekitar sekolah maka visi pemimpin itu harus memperoleh persetujuan bersama dari semua warga sekolah. Oleh karena itu, seorang pemimpin itu harus memiliki strategi yang baik agar visi itu menjadi gagasan bersama dan dirumuskan secara bersama. Salah satu ciri pemimpin yang profesional itu ditandai oleh kemampuannya untuk menjadikan gagasannya menjadi gagasan bersama. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu melibatkan warga sekolah dalam merumuskan visi, bila seseorang merasa terlibat maka secara psikologis mereka juga akan merasa bertanggungjawab untuk melaksanakan keputusan yang telah menjadi milik bersama itu. Kesimpulannya menurut Austin (1956); (Gurr, 2015a) ciri kepala yang sukses adalah kepala sekolah yang punya visi besar yaitu yang memiliki kemampuan untuk merumuskan dan membentuk masa depan, bukan dibentuk oleh peristiwa.

2. Keberanian

Keberanian merupakan sepenggal kalimat dengan kata dasarnya “berani”. Kalimat ini telah melekat pada seseorang yang tampil sebagai pemimpin kelompok. Mulai dari masyarakat primitive hingga masyarakat modern ini, seperti ada persamaan pemahaman bahwa keberanian merupakan sifat dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang terbaik adalah pemimpin yang berani dalam memutuskan pilihan-pilihan sulit dan menerima risiko demi untuk mendapatkan hasil terbaik. Seorang pemimpin harus

selalu mempunyai pemikiran untuk berani maju. Seperti Ibu R.A Kartini, pahlawan kita dalam perjuangan melalui tulisan-tulisannya bagi kaumnya agar mendapatkan persamaan hak wanita dengan hak pria. Ia adalah pahlawan emansipasi Indonesia. Ibu R.A.Kartini adalah seorang pemimpin yang sejati karena mempunyai karakter berani untuk maju, bahkan pada jaman beliau seorang perempuan tidak boleh bersekolah, hanya mengurus pekerjaan rumah saja. Ia juga mengorbankan keinginan dirinya sendiri dalam hal menuntut pendidikan yang lebih tinggi, tetapi lebih memilih mendirikan sekolah demi orang banyak agar para kaumnya dapat mengecap pendidikan dan menjadi lebih maju. *Winston Churchill* berkata: “*Keberanian sejati adalah kebajikan tertinggi.*” Keberanian adalah karakter utama dari seorang pemimpin sejati. Hal itu tercermin dan terlihat dalam perkataan, perbuatan dan tindakan seorang pemimpin. Keberanian maju ini sangatlah diperlukan dalam diri seorang pemimpin dalam pencapaian kesuksesan, kebahagiaan dan kemampuan serta untuk memberi motivasi kepada orang lain untuk menjadi yang terbaik (Spears, 2004).

Anda harus selalu berani mengikuti visi anda sendiri untuk mengembangkan visi besar bagi diri sendiri dan untuk orang lain. Untuk berkomitmen atas integritas diri sendiri adalah sangat mudah, tetapi dibutuhkan sebuah keberanian yang luar biasa untuk terus menindak-lanjuti visi anda. Setelah menetapkan tujuan tinggi dan standar diri sendiri yang tinggi, Anda akan menghadapi dan mengalami tantangan tantangan yang berat.

Banyak godaan-godaan di sekeliling Anda untuk berkompromi atas nilai-nilai dan visi anda. Anda akan merasakan dan mempunyai hasrat atau dorongan Anda yang tidak terbandung yang sejalan dengan keinginan Anda untuk mendapatkan penghormatan dan kerja sama dengan orang lain dengan mudah yang dapat menyebabkan Anda meninggalkan prinsip-prinsip Anda. Di sinilah keberanian Anda itu diperlukan.

Keberanian dikombinasikan dengan integritas adalah dasar dari karakter seorang pemimpin. Bentuk keberanian adalah kemampuan untuk tetap pada prinsip-prinsip yang dimiliki, untuk berdiri atas apa

yang dipercaya dan menolak untuk mengalah, kecuali jika merasa benar tentang adanya alternatif-alternatif lainnya. Keberanian lainnya adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari nasib, untuk keluar ke sesuatu yang tidak diketahui dan menghadapi keraguan yang tak terelakkan dan ketidakpastian pada sesuatu hal baru.

Banyak orang tergoda oleh iming-iming dari zona nyaman. Seperti seseorang berada di luar ruangan dengan udara yang panas karena terik matahari di suatu siang hari untuk meraih kesuksesannya. Sementara orang-orang di dalam ruangan yang ber-AC terlihat nyaman. Anda tertarik untuk mengunjungi ruangan yang sejuk dan nyaman itu, tetapi Anda seorang Pemimpin karena Pemimpin yang sejati memiliki keberanian untuk menjauh dari akrab dan nyaman untuk berani menghadapi yang tidak diketahui tanpa jaminan keberhasilan. Ini adalah kemampuan Anda untuk “berani pergi ke mana tidak ada dari seorangpun yang telah terjadi sebelumnya” Ini yang membedakan Anda sebagai seorang Pemimpin dari orang rata-rata. Ini adalah contoh bahwa Anda harus mengatur jika Anda berada di atas rata-rata dan yang menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk naik di atas tingkat prestasi mereka sebelumnya.

Seorang Pemimpin harus memberi contoh atau suri tauladan atas tingkah laku, pemikiran dan semangatnya kepada orang lain, seperti Alexander Agung, Raja Makedonia, adalah salah satu Pemimpin yang paling hebat sepanjang jaman. Ia menjadi raja pada berusia 19 tahun ketika Ayahnya, Philip II dibunuh. Dalam 11 tahun berikutnya, ia menaklukkan sebagian besar dunia yang dikenal, memimpin pasukannya melawan pasukan-pasukan musuh lebih besar dan hebat.

Ketika ia berada di puncak kekuasaannya, ia dikenal sebagai penguasa terbesar dalam sejarah dunia. Ia memberi contoh ke pasukannya dalam berperangan. Ia selalu memimpin di garis depan dan berada di konflik ini. Ia tidak meminta anak buahnya untuk risiko kehidupannya kecuali ia bersedia untuk menunjukkan dengan perbuatan bahwa ia memiliki keyakinan tinggi dalam pencapaian hasil. Melihat Alexander Agung maju dengan sangat bersemangat dan

ini membuat pasukan anak buahnya termotivasi bahwa tidak ada kekuatan di bumi bisa berdiri di depan mereka.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus berani memberi contoh atas perbuatan, tingkah laku dan semangat yang tinggi sehingga menjadi motivasi dan contoh bagi bawahan di dalam mengembangkan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah, dengan visi dan tujuan besar dan memaksa diri keluar dari zona nyaman dengan bertindak berani, bahkan tidak ada jaminan keberhasilan. Berani maju di mana belum ada seorangpun yang pernah terjadi sebelumnya dan memutuskan bertindak cepat dan tegas ketika seorang pemimpin dihadapkan pada situasi sulit atau berbahaya (Spears, 2004).

Pemimpin sekolah yang sukses adalah pemimpin yang dapat menunjukkan tekad yang besar, dengan kemauan dan kesabaran untuk melihat hal-hal yang lebih baik. Pemimpin yang bersedia untuk mengambil risiko dan teguh dalam menantang kinerja atau perilaku yang buruk. Ada keberanian mental yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dan tidak mudah goyah untuk diombang-ambing oleh berbagai kepentingan warga sekolah. Demikian kata (Fullan, 2008) dan (Goode, 2017).

3. Gairah

Banyak hasil penelitian antara (Gurr, 2004, 2015b); (Noman et al., 2018); (Wilkey, 2013) mengemukakan bahwa kepala sekolah yang sukses adalah bergairah tentang pengajaran dan pembelajaran dan menunjukkan komitmen besar untuk peserta didik. Kepala sekolah itu memiliki minat yang aktif dalam pekerjaan peserta didik mereka dan termasuk juga guru dan karyawannya. Pemimpin yang baik akan bergairah tentang hal yang mereka lakukan. Dengan kata lain mereka gila untuk memenuhi target mereka. Gairah adalah apa yang anda bangun lebih awal, membuat anda terlambat, dan merasa seperti tidak melakukan sesuatu padahal mereka sedang bekerja. Pemimpin bergairah menginspirasi anggota tim untuk bekerja menuju tujuan bersama organisasi/perusahaan.

Pemimpin yang terbaik adalah seseorang yang bisa memberikan semangat dan mampu memotivasi karyawannya. Pemimpin haruslah bisa menempatkan dirinya sebagai seorang motivator saat karyawannya menemui halangan. Seorang pemimpin harus bisa melihat potensi setiap karyawannya hingga tiap karyawan bisa memberikan yang terbaik bagi sekolah. Karena itulah, seorang pemimpin yang baik seharusnya selalu bertanya pada dirinya sendiri, "apa yang bisa saya berikan pada tim saya hari ini?" Artinya seorang pemimpin yang sukses itu, harus mau mengintropeksi dirinya untuk mengetahui segenap dan kekuatan dan kelemahannya sendiri. Pemimpin itu harus mau mengevaluasi tindakannya jika ada yang keliru. Sebagai seorang kepala sekolah maka ia harus bertanya pada diri sendiri, apakah ia seorang yang kaku, terlalu memaksa, atau berpikiran sempit. Namun bila seorang pemimpin itu bekerja penuh gairah maka hal-hal yang negatif dalam dirinya tidak akan pernah muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku yang dapat dilihat.

4. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional ada kaitannya dengan wilayah afektif dan wilayah kognitif seseorang kepala sekolah serta interkasi antara dua hal itu. Kalau kecerdasan terkait dengan kemampuan kepala sekolah untuk mempelajari informasi dan menerapkannya dalam kehidupan organisasi sekolah, maka kecerdasan emosional terkait dengan kemampuan kepala sekolah memahami emosi dan menerapkan pemahaman ini dalam kehidupan sehari-hari (Yukl & Mahsud, 2010); (Yukl, 1989). Secara khusus, kecerdasan emosional dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang memahami dan mengekspresikan emosi, untuk menggunakan emosi guna membantu pemikiran, untuk memahami dan menganalisis emosi, serta untuk secara efektif mengelola emosi di dalam diri seseorang dalam hubungannya dengan orang lain (Moser, 2017).

Goleman & Daniel (2000) juga menggunakan pendekatan yang lebih luas tentang kecerdasan emosi, yang menyatakan bahwa kecerdasan emosi merupakan gabungan dari kompetensi pribadi dan sosial. Yang termasuk kompetensi pribadi adalah pemahaman diri,

keyakinan diri, kontrol diri, kehati-hatian, dan motivasi. Kompetensi sosial meliputi empati dan keterampilan sosial seperti komunikasi dan manajemen konflik.

Seorang kepala sekolah yang sukses adalah seseorang yang punya pemahaman tentang dirinya bahwa kesuksesan itu bukan milik pribadi tetapi adalah milik bersama. Oleh karena itu, ia harus memperlihatkan kepribadian yang baik, punya keyakinan diri dalam melakukan sesuatu pekerjaan dan dengan semangat dan motivasi yang tinggi. Menurut Shankman dan Allen (2008), kepemimpinan yang cerdas secara emosional harus memahami tiga aspek dasar kepemimpinan yaitu konteks – situasi dimana seseorang itu jadi pemimpin, memahami aspek diri sendiri, dan memahami orang lain. Dari model kepemimpinan yang cerdas secara emosional menurut Shankman dan Allen (2008), ada 21 kapasitas yang harus diperhatikan oleh pemimpin diantaranya memiliki pengetahuan yang baik tentang kelompok, optimis dalam bekerja, punya inisiatif, dan berkemampuan dalam membangun kerjasama tim.

Dalam upaya mempengaruhi kelompok agar mau berkerja bersama dan bekerjasama dalam mencapai visi dan misi sekolah yang telah disepakati bersama memang diperlukan pendekatan sifat untuk memahami perilaku dan tindakan pengikut. Pendekatan sifat mengatakan organisasi akan bekerja dengan baik bila seseorang pemimpin dapat menempatkan seseorang secara benar sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Dengan pendekatan sifat ini seorang pemimpin bisa mendapatkan ide-ide yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan mereka, serta mendapatkan pemahaman yang lebih penting tentang bagaimana orang lain di dalam organisasi itu melihat pemimpinnya.

Kepala sekolah yang sukses mempunyai kemampuan dalam membangun tim kerja yang lebih baik. Mereka memahami pentingnya hubungan kerja sama, memberdayakan staf dan murid dan menunjukkan empati yang besar terhadap pengikut. "Dapatkan hubungan yang benar - terbuka, percaya diri, lucu - dan banyak lagi mengikuti secara alami," kata Kingsbridge Community College utama, Roger Paus. "Mereka merasa termotivasi. Mereka ingin

mengikuti Anda." Self Awareness, kesadaran akan diri sendiri, yang merupakan kemampuan untuk mengetahui diri sendiri secara realistis: kelebihan, kekurangan, mood dan value yang dianut, apa yang memotivasi dirinya, dan bagaimana emosi-emosinya. Kesadaran secara jujur akan kelemahan dan pemahaman akan kelebihan diri sendiri, harus dicocokkan dengan pendapat orang lain tentang dirinya, karena bisa saja kita salah menilai diri sendiri. Berani mengaku tidak bisa untuk hal-hal yang memang tidak terlalu dipahaminya dan berkeras untuk hal-hal yang dia sadari menjadi kelebihannya. Self-Regulation, pengekangan diri sendiri, merupakan kemampuan untuk menjaga amarah dan emosi² negatif, mengontrol keputusan saat emosional, menjaga integritas diri, terbuka untuk perubahan, comfortable dengan ketidakpastian. Kontrol ini semakin penting pada saat krisis, tekanan pekerjaan yang menindas, dan ketidakpastian dalam kehidupan bisnis kita.

5. Adil dalam Bertindak

Kepala sekolah baik menunjukkan perhatian yang besar tentang keadilan dan kesetaraan. Bila ada pengikut yang bermasalah, ia akan membuat panggilan yang tepat dan menyelesaikannya dengan penuh bijaksana. Mereka akan memprioritaskan perlakuan yang setara kepada semua pengikut. Isu keadilan menjadi pertimbangan utama bagi seorang kepala sekolah dalam mengambil keputusan untuk dijadikan peraturan bersama. Kepala sekolah yang adil dalam bertindak tidak akan memberikan perlakuan khusus dan pertimbangan khusus, kecuali ada situasi khusus yang menuntut untuk itu. Ketika ada seorang guru terlambat datang ke sekolah atau tidak datang sama sekali tanpa alasan yang jelas maka kepala harus memberikan sanksi kepada orang itu seperti hukuman yang kepala sekolah terima kalau ia terlambat. Keadilan adalah sesuatu yang krusial bagi semua orang yang bekerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sebagaimana dikemukakan Rawls (2009) bahwa kepedulian dengan masalah keadilan itu penting, karena menyangkut etika timbal balik antara pemimpin dan pengikut atau lebih dikenal dengan “ Kaidah Kencana “ perlakukan orang

sebagaimana anda ingin diperlakukan. Bila kita ingin mengharapkan keadilan dari orang lain dengan cara mereka memperlakukan kita, maka kita seharusnya memperlakukan orang lain dengan adil juga.

Masalah keadilan merupakan masalah klasik yang menjadi problem sepanjang masa. Penyebabnya karena keterbatasan pada barang dan sumber daya. Sering sekali ada persaingan dalam hal-hal yang kondisinya terbatas, posisi wakil hanya tiga, sementara yang ikut bersaing untuk memperebutkan posisi itu banyak, konflik akan terjadi bila aturan tidak jelas untuk mengelola sumber daya yang terbatas itu. Oleh karena itu, penting bagi seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah untuk membuat peraturan yang jelas tentang persyaratan dan juga imbalan. Pemimpin yang adil juga dapat dikatakan sebagai pemimpin yang etis. Pemimpin yang etis tentu juga pemimpin yang tidak akan memperlakukan orang lain berdasarkan jenis kelamin, kelompok etnis dan lainnya. Pemimpin yang etis juga tidak akan membiarkan orang lain dipersalahkan untuk kesalahan dia dan tidak akan membuat masalah bagi orang lain yang tidak ia sukai. Pemimpin yang etis adalah yang bertindak berdasarkan etika dan moral, dan juga seorang pemimpin sejauh mana ia dapat bertindak sesuai dengan peraturan yang telah disepakati, yang akan memberi manfaat besar kepada orang banyak.

6. Daya Tahan

Seorang kepala sekolah harus selalu berada dalam posisi on setiap waktu, dan siap menghadapi berbagai situasi pekerjaan yang melelahkan. Kepala sekolah yang sukses selalu optimis dan tangguh, tetap tenang dalam krisis dan energik dan positif setiap saat. Ia benar-benar seorang yang mengetahui tentang diri sendiri dan memiliki strategi pribadi tersendiri dalam menghadapi lingkungan kerja, sehingga ia dapat menenangkan diri di perairan badai gelombang. Untuk itu, ketahanan seorang kepala sekolah benar-benar harus teruji dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi pekerjaan yang melelahkan bila dihadapi tidak penuh gairah. Dari perjalanan kerja seorang kepala sekolah satu hari, tergambar betapa harus tangguhnya daya fisik seorang kepala sekolah. Mulai pukul 06.30 wib ia sudah

berangkat dari rumah menuju sekolah hingga mampu bertahan di sekolah secara rutin sampai pukul 17.30 wib. Mustahil kiranya bila seorang kepala sekolah tidak mempunyai ketahanan fisik dan mental yang tangguh dan teruji mampu menghadapi berbagai pekerjaan fisik, situasi konflik, dan berbagai macam karakteristik sosial budaya subordinat, bila ia tidak menyiapkan diri secara fisik dan mental yang tangguh. Kecuali kepala sekolah yang lemah dan punya integritas akan selalu bermain diantara celah waktu yang tersedia. Kepala sekolah yang tidak punya komitmen yang tinggi dan tidak pula punya integritas akan selalu saja dapat bermain dengan waktu kerja yang tersedia. Bisa saja ia datang ke sekolah, setelah lonceng (bel) masuk kelas berbunyi, kemudian pukul 10.00 wib menghilang dari lokasi sekolah dengan alasan pergi ke kantor dinas atau tempat lain, kemudian pukul 12.00 wib tengah hari ia muncul lagi di lokasi sekolah dan pulang ke rumah bersamaan dengan guru maupun karyawan.

7. Persuasif

Kepala sekolah yang sukses adalah seorang komunikator yang baik, percaya diri dan pendongeng. Mereka adalah seorang pembujuk besar dan pendengar yang baik, mahir menggambarkan 'cerita sekolah mereka untuk setiap penonton. Mereka juga seorang motivator besar yang dapat memotivasi pengikut untuk melakukan hal-hal penting dalam pencapaian visi dan misi sekolah, demikian kata Kenny Frederick, mantan kepala sekolah di George Green School, Tower Hamlets. Seorang kepala sekolah harus mampu membangun komunikasi yang dapat mengajak dan mendorong dan membangun pengertian dari orang yang ia pimpin. Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan yang dilakukan baik disengaja maupun tidak melalui suatu alat/media yang menimbulkan efek tertentu. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus memiliki keterampilan berkomunikasi secara persuasive untuk membangun hubungan kerjasama yang baik dengan seluruh pengikut agar mereka dengan sukarela berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan

kinerjanya. Oleh karena itu, komunikasi merupakan alat penting bagi manajemen sekolah dalam usaha meningkatkan mutu sekolah.

Menurut (Bass & Riggio, 2006) ada faktor penting pada diri seorang komunikator bila dia melakukan komunikasi, yaitu daya tarik sumber (source attractiveness) dan kredibilitas (source credibility). Daya tarik sumber artinya seorang komunikator yang sukses akan mampu mengubah sikap, opini dan perilaku pengikut melalui mekanisme daya tarik, jika pihak komunikan merasa ada kesamaan dirinya dengan komunikator. Kredibilitas sumber maksudnya seorang penerima pesan atau pengikut merasa percaya dengan keahlian yang dimiliki oleh komunikator. Jika komunikator yang dimaksud adalah seorang kepala sekolah, maka ada kepercayaan penuh dari pengikutnya atas pesan ataupun himbauan yang disampaikan kepala sekolah untuk membangun kerjasama tim menuju visi dan misi sekolah yang sudah disepakati. Betapa baik suatu rencana atau program yang telah disepakati, namun bila cara penyampaiannya kepada pengikut tidak sesuai dengan konteksnya, dan tidak bersikap empatik maka jangan harap dukungan akan diperoleh, tetapi sebaliknya masalah yang akan terjadi.

8. Curiosity

Salah satu skill yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah adalah curiosity atau rasa ingin tahu. Kepala sekolah sukses adalah seseorang yang mempunyai rasa ingin tahu dan selalu tampak penasaran. Curiosity atau rasa ingin tahu adalah suatu emosi yang berkaitan dengan perilaku ingin tahu seperti eksplorasi, investigasi, dan belajar. Menurut Jeff Boss, seorang kontributor forbes yang juga merupakan ahli kepemimpinan dan kerjasama tim, rasa ingin tahu erat sekali hubungannya dengan kerendahan hati, karena jika seseorang ingin menjawab rasa ingin tahunya tersebut tentu saja ia akan mencari cara bagaimana agar rasa ingin tahunya tersebut bisa terjawab yang salah satu caranya adalah dengan bertanya. Ketika bertanya berarti kita sudah harus siap untuk menerima jawaban atau masukan dari orang lain.

Jeff Boss mengemukakan empat macam pengaruh rasa ingin tahu terhadap kualitas kepemimpinan seseorang yang membuat rasa ingin tahu tersebut terasa sangat penting bagi seorang pemimpin, yaitu: Pertama adalah rasa ingin tahu bisa meningkatkan kompetensi setiap orang, karena ketika berusaha untuk menjawab rasa ingin tahu tersebut tentu saja orang tersebut akan melakukan usaha mencari berbagai informasi yang terkait dengan rasa ingin tahu tersebut. Ketika hal itu terjadi, dengan sendirinya kompetensi seseorang tersebut akan bertambah dan berkembang; Kedua adalah bahwa rasa ingin tahu membutuhkan kepercayaan diri. Mengapa demikian, karena ketika seseorang ingin menanyakan suatu pertanyaan yang berbobot, pasti ada campuran antara rasa rendah hati dan kepercayaan diri. Dua hal itulah yang bisa menjadikan seseorang pemimpin yang efektif; Ketiga adalah rasa ingin tahu mendorong pertumbuhan. Disini rasa ingin tahu berperan sebagai katalis antara mindset (cara berpikir) dengan pertumbuhan itu sendiri. Rasa ingin tahu akan mengarahkan cara berfikir bahwa merekalah yang menentukan apa yang akan terjadi. Sehingga seseorang akan berusaha keras agar bisa mewujudkan suatu pertumbuhan melalui rasa ingin tahunya tersebut; Keempat adalah rasa ingin tahu membangun kemampuan untuk beradaptasi. Mengapa demikian, karena dengan berusaha untuk menjawab rasa ingin tahu tersebut maka seseorang tersebut akan menjelajahi peluang baru karena harus bertukar pikiran dengan orang lain. Tanpa adanya rasa ingin tahu, maka tidak akan ada target yang harus diusahakan melalui adaptasi. Itulah keempat macam pengaruh rasa ingin tahu terhadap kualitas kepemimpinan seseorang.

Sebagaimana dikemukakan oleh Teresa Tunnadine seorang kepala sekolah di Compton di Barnet, menyatakan seseorang pemimpin itu bila ingin berkembang ke arah perubahan maka ia harus menempatkan setidaknya satu kaki di luar sekolah melihat apa yang terjadi di tempat lain dan mengambil ide-ide yang baik." Pemimpin itu harus seorang networkers sangat baik dan oportunistas besar, selalu berhubungan dengan peristiwa.

Linda Lambert (2010) juga mengemukakan bahwa sekolah yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan tinggi ditandai oleh adanya

keterlibatan warga sekolah secara luas dengan penuh keterampilan, visi dan misi sekolah dirumuskan secara bersama melalui rapat kerja sekolah, adanya kepedulian yang tinggi dari warga sekolah dan mau bekerjasama dalam setiap aspek kegiatan yang dilaksanakan sekolah, adanya sikap refleksi dari warga sekolah atas kondisi yang terjadi dan mau melakukan tindakan ke arah perubahan yang lebih baik. Kemudian juga ada upaya dari warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswa ke arah perubahan. Dari uraian diatas tergambar jelas bahwa rasa ingin tahu atau curiositas merupakan akar yang menopang kokoh tidaknya kepemimpinan seseorang. Karena melalui rasa ingin tahu akan membangkitkan skill-skill kepemimpinan lainnya seperti berkompeten, percaya diri, cerdas dan kemampuan dalam beradaptasi.

D. Kepemimpinan Yang Efektif

Dalam penelitian tentang sekolah efektif, banyak hasil penelitian menunjukkan tidak satupun jenis kepemimpinan lebih baik dari pada yang lain. Walaupun demikian, banyak pendapat yang mengatakan kepemimpinan demokrasi itu lebih baik dari pada kepemimpinan *laissez-faire* maupun kepemimpinan autokratik. Pada perusahaan bisnis, seperti; firma maupun perusahaan lainnya yang peroduknya dalam bentuk non sumber daya manusia membuktikan produktivitas perusahaan firma lebih banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan direktur perusahaan yang lebih berorientasi pada tugas dan sekaligus berorientasi pada manusia mengikuti situasi (Hussein, 2008). Hal ini membuktikan perlu kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi yang tepat. Oleh karena perusahaan adalah bisnis oriented maka gaya kepemimpinan harus berorientasi tugas. Aplikasi dari teori kontingensi adalah teori kesesuaian pemimpin dengan situasi yang tepat lebih sesuai pada organisasi bisnis oriented.

Fiedler (1964, 1967) yang diakui secara luas sebagai penggagas teori kontingensi menyatakan bahwa keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa sesuai gaya kepemimpinan seseorang dengan situasi sekitarnya. Untuk memahami kinerja pemimpin, penting untuk memahami situasi dimana mereka

memimpin. Teori Fiedler ini dikembangkan dari penelitian terhadap gaya pemimpin dari banyak pemimpin yang berbeda yang bekerja dalam konteks organisasi yang berbeda, sehingga sampai pada generalisasi bahwa kepemimpinan yang efektif itu tergantung kepada kesesuaian gaya pemimpin dengan latar yang tepat.

Lantas bagaimana dengan kepemimpinan pada sekolah yang inputnya manusia, kemudian diproses dan outputnya juga manusia. Pada organisasi sekolah yang dituntut adalah perubahan optimal peserta didik dari tidak tahu menjadi tahu, yang ditunjukkan dalam bentuk prestasi akademik dan prestasi non akademik. Berbagai hasil penelitian tentang perubahan menunjukkan bahwa inovasi akan terjadi pada suatu organisasi bila organisasi itu dipimpin oleh seorang pemimpin yang bergaya demokrasi. Inovasi tidak sekedar kemauan dan keinginan pemimpin tetapi memerlukan dukungan anggota organisasi, untuk itu perubahan itu akan dapat diwujudkan bila pemimpin melibatkan anggota dalam merumuskan gagasan baru sehingga seluruh anggota organisasi bertanggungjawab dalam melaksanakannya. Misalnya, dalam pelaksanaan kurikulum baru di sekolah, pihak yang terlibat dalam perubahan itu adalah guru dan peserta didik. Oleh karena itu, agar perubahan dapat terlaksana dengan baik maka kepemimpinan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan demokrasi harus melibatkan guru dan peserta didik, sehingga pihak yang terlibat ikut bertanggungjawab dalam mendukung program inovasi sekolah sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan secara bersama dengan melibatkan berbagai elemen sekolah.

Dalam organisasi sekolah, seorang kepala sekolah adalah pemimpin dan sekaligus juga pengurus sekolah. Dari banyak hasil penelitian menunjukkan sekolah efektif berkorelasi positif dengan pemimpin yang efektif. Hanya pemimpin yang efektiflah yang dapat mewujudkan sekolah efektif. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang *do the right thing*, yaitu pemimpin yang mengerjakan sesuatu yang betul, sementara pengurus yang efektif adalah pengurus *do things right*, yaitu mengerjakan sesuatu itu dengan betul. Artinya seorang kepala sekolah sebagai pengurus harus cakap dan terampil

atas tugas dan tanggungjawabnya sebagai pengurus pembelajaran. Sedangkan sebagai pemimpin ia harus mempunyai wawasan yang luas dan berani menciptakan perubahan.

Lantas menurut Bennis (1985) pemimpin yang efektif dan proaktif adalah pemimpin yang menggunakan pikiran dan kreatifitas berdasarkan fakta, dan senantiasa mencari *know why* terlebih dahulu sebelum mencarai *know how*. Sebaliknya pemimpin yang tidak efektif adalah pemimpin yang tidak mau tahu dengan masalah dan tidak mencari tahu dalam penyelesaian masalah. Pemimpin yang efektif punya wawasan yang luas dalam mengidentifikasi dan merumuskan masalah, mampu menganalisis dengan metode yang tepat. Dalam hal ini, seorang kepala sekolah yang cakap tentu seorang yang terampil dalam penyelesaian masalah. Jadi pemimpin yang efektif menurut pandangan Bennis adalah pemimpin yang reaktif terhadap berbagai persoalan dan suka menyelesaikan masalah dan bukan pencari masalah.

Berikutnya, faktor utama dalam kepemimpinan yang efektif adalah *creative deployment of self*. Artinya, seorang pemimpin itu harus punya *self regard* yang dapat dibina dengan mengenali kelemahan diri sendiri. Kemudian ia berusaha untuk mengembangkan potensi dirinya dengan berbagai keterampilan secara teratur, supaya ia dapat menyesuaikan kelemahan dan potensi kekuatannya dengan kondisi organisasi. Jadi, kepemimpinan yang efektif tentulah seseorang yang memiliki keunggulan diantara anggota lainnya dalam organisasi sekolah sehingga dapat memberi wawasan kepada anggota tentang visi sekolah yang hendak dituju. Oleh karena itu, konsep kepemimpinan dalam kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan membimbing sub ordinat dalam organisasi sekolah, bukan memaksa sub ordinat (pengikut) untuk mencapai visi yang ditetapkan. Dalam konteks sekolah, seorang kepala sekolah yang efektif itu adalah kepala sekolah yang fokus kepada terlaksananya proses pembelajaran karena kontrol yang ketat terhadap proses pembelajaran yang bersungguh-sungguh akan bermuara kepada prestasi sekolah yang bermutu.

Seterusnya berdasarkan hasil penelitian Sweeney (1983) tentang sekolah efektif, telah diidentifikasi enam ciri kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yang terkait secara konsisten dengan efektivitas sekolah, yaitu;

- 1) Kepala sekolah yang memberi penekanan kepada pencapaian prestasi akademik;
- 2) Kepala sekolah yang punya program tentang strategi pembelajaran;
- 3) Kepala sekolah yang menyiapkan dan memelihara suasana kondusif sekolah;
- 4) Kepala sekolah secara rutin menilai prestasi akademik atas proses pembelajaran yang dilakukan guru;
- 5) Kepala sekolah mengkoordinir program pembelajaran guru;
- 6) Kepala sekolah membantu dan memberi semangat kepada guru.

Berdasarkan penelitian ini, cukup jelas sekali bahwa kepemimpinan kepala sekolah lebih fokus kepada bidang utama dalam tugasnya, yaitu terlaksananya proses pembelajaran yang dikaitkan dengan pencapaian prestasi akademik peserta didik, strategi yang digunakan dalam mencapai prestasi akademik sekolah, serta meningkatkan kemampuan dan kecakapan para guru dalam bidang proses pembelajaran di kelas. Dari enam ciri kepala sekolah yang efektif, lima ciri berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran dan hanya satu yang berkaitan dengan manajemen sekolah. Tingkah kepala sekolah yang efektif ini hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Bennis (1985) bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang bercorak *doing the right thing and doing the thing right*.

Lebih lanjut, Leithwood dan Montgomery (1986) dalam bukunya *Improving Principal Effectiveness The Principal Profile* menjelaskan tentang perbedaan antara kepala sekolah efektif dengan kepala sekolah yang tidak efektif. Uraian tersebut dianalisis dan dijelaskan dalam empat dimensi dan empat peringkat.

REFERENSI

- Amon, L., & Rajib Bustami, M. (2021). Implementation of School-Based Management in Curriculum and Learning Processes: a Literatur Review. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Menengah (Dikdasmen)*, *1*(1), 1–11. <https://doi.org/10.31960/dikdasmen-v1i1-1060>
- Atika, M., Harapan, E., & Rohana, R. (2021). Visionary of the principal leadership in improving the quality of learning. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, *6*(3), 695. <https://doi.org/10.29210/021112jpgi0005>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.
- Cheng, K. ming, & Wong, K. cheung. (1996a). School effectiveness in East Asia: Concepts, origins and implications. *Journal of Educational Administration*, *34*(5), 32–49. <https://doi.org/10.1108/09578239610148269>
- Cheng, K. ming, & Wong, K. cheung. (1996b). School effectiveness in East Asia: Concepts, origins and implications. *Journal of Educational Administration*, *34*(5), 32–49. <https://doi.org/10.1108/09578239610148269>
- Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration and Leadership*, *47*(4), 504–519. <https://doi.org/10.1177/1741143217745880>
- Dimmock, S. G., Kouwenberg, R., Mitchell, O. S., & Peijnenburg, K. (2013). Ambiguity Attitudes and Economic Behavior. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, 1–58.
- Ersozlu, A., & Duzgun, O. (2015). Perceptions of the School Principals About Visionary. *Ozean Journal of Social Science*, *8*(2), 61–77.

- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). Effective School Management fourth edition. In *Paul Chapman Publishing, California*.
- Fullan, M. (2008). The Six Secrets of Change. *International Journal of Data Mining and Bioinformatics*, 4(6), 59–62.
- Glatter, O. (1980). Evaluation of small-angle scattering data from lamellar and cylindrical particles by the indirect transformation method. *Journal of Applied Crystallography - J APPL CRYST*, 13, 577–584. <https://doi.org/10.1107/S0021889880012794>
- Goldsmith, M. (1996). The Leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era. In *Choice Reviews Online* (Vol. 34, Issue 02). <https://doi.org/10.5860/choice.34-1021>
- Goode, H. M. (2017). A study of successful principal leadership: moving from success to sustainability. *Na, NA(NA), NA-NA*.
- Gurr, D. (2004). ICT, Leadership in education and e-leadership. *International Journal of Phytoremediation*, 25(1), 113–124. <https://doi.org/10.1080/0159630042000178518>
- Gurr, D. (2015a). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136–150. <https://doi.org/10.3390/soc5010136>
- Gurr, D. (2015b). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136–150. <https://doi.org/10.3390/soc5010136>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 229–244. <https://doi.org/10.1177/1741143205051055>
- Husain, S. E., & Group, M. (2015). *Leadership & Management*. November, 3–6. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4200.0722>

- Johnson, N. A. (1993). The principal and school effectiveness: Principals' perspectives. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 7(4), 339–354. <https://doi.org/10.1007/BF00972509>
- Maris, I., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 23(2).
- Mulford, B. (n.d.). *Australian Education Review The Leadership Challenge : Improving learning in schools.*
- Murphy, J., & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock.* ERIC.
- Noman, M., Awang Hashim, R., & Shaik Abdullah, S. (2018). Contextual leadership practices: The case of a successful school principal in Malaysia. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(3), 474–490. <https://doi.org/10.1177/1741143216665840>
- Peter Mortimore. (1993). *THE INTERNATIONAL CONGRESS FOR SCHOOL EFFECTIVENESS AND IMPROVEMENT.* Lmi.
- Spears, L. (2004). *Practicing Servant-Leadership Larry C . Spears has served as president and CEO of the since 1990 . He has edited servantleadership , including Leadership : Succeeding Through Trust , Bravery , newsletter , " The Servant- Leadership ." More on Larry Spears. 34, 1–5.*
- Sumarsono, R. B., Triwiyanto, T., Kusumaningrum, D. E., & Gunawan, I. (2019). Opportunities for the implementation of school-based management in the eastern area of Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 180–196.
- Wilkey, G. G. (2013). *Research Into the Characteristics of Effective High School Principals: A Case Study of Leadership Practices Used in the High School Setting.* 216.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Yulindasari, N. O., Kusna, A., Mahardika, B. A., Nugraheni, D. R., Eriyani, D., Taftania, S., Sholihah, V. M., & Gunawan, I. (2020). *Principal's Visionary Leadership in the Framework of School Change Process*. 508(Icite), 477–483. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201214.281>

BAB 5

KEPEMIMPINAN SEKOLAH DAN PERMASALAHAN PENDIDIKAN

A. Rasional

Banyak kajian berkaitan dengan sekolah efektif yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama yang memainkan peranan dalam mewujudkan sekolah efektif (Nayab, n.d.). Beberapa pakar kepemimpinan Pendidikan seperti; (Bass & Steidlmeier, 1999; Bush & Glover, 2014; Marzano et al., 2005)) menegaskan bahwa sekolah yang menunjukkan kemajuan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan biasanya dipimpin oleh seseorang kepala yang baik dan efektif. Keperluan terhadap kepemimpinan efektif telah disadari oleh Mohammed Sani, Mohd. Izham dan Jainabee (2008); Mulyasa (2013) yang menjelaskan bahwa fokus utama pendidikan ialah memastikan sistem persekolahan berfungsi dengan efektif (Mulyasa, 2004). Dalam hal ini, yang menjadi persoalan ialah apakah pemimpin itu perlu berpegang kepada satu gaya kepemimpinan saja atau boleh menyesuaikan gaya kepemimpinannya mengikut situasi? Menurut (Hersey et al., 1979a), tidak ada satu gaya kepemimpinanpun yang terbaik untuk semua situasi. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu cakap dalam menganalisis situasi di sekolah masing-masing dan peka terhadap keperluan anggota dan perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah dan dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda pada situasi yang berbeda pula (Hersey et al., 1979a).

Dalam konteks ini, persoalan kepemimpinan merupakan perkara yang penting dalam menentukan masa depan generasi muda yang sedang belajar di bangku sekolah. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, setiap kepala sekolah semestinya mempunyai kemampuan untuk menginterpretasikan perubahan dan menggunakan gaya kepemimpinan tertentu dalam memotivasi guru serta karyawan ke arah perubahan tersebut.

Menurut Hersey dan Blanchard (1994), situasi suatu tempat dengan segala tantangannya dapat mempengaruhi gaya

kepemimpinan dan gaya kepemimpinan mana yang harus dilaksanakan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan kepala sekolah amat penting dalam menentukan keberhasilan sebuah sekolah. Dukungan dan kerjasama guru akan diperoleh jika kepala sekolah melaksanakan gaya kepemimpinan yang sesuai dan sekaligus juga dapat meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas mereka (Hersey et al., 1979b). Kepala sekolah dan guru adalah aktor utama yang berperan penting dalam melaksanakan pembangunan pendidikan negara (Komariah & Triatna, 2006a). Oleh karena itu, tanggungjawab dan peranan yang perlu dimainkan oleh seseorang kepala sekolah bukanlah satu tugas yang mudah terutama dalam menghadapi era globalisasi yang memerlukan kita bergerak dengan pantas menangani dan menghadapi setiap perubahan yang berlaku terutama dalam dunia pendidikan. Kajian berkenaan kepemimpinan pendidikan dan sekolah efektif perlu dijalankan secara berkesinambungan agar dapat membantu setiap kepala sekolah dan pemerhati pendidikan untuk menghadapi perubahan dalam organisasi sekolah.

Pendapat-pendapat pakar di atas memberi implikasi bahwa sekolah efektif mesti dipimpin oleh seorang pemimpin yang fleksibel, kredibel dan akauntabel. Fleksibel yaitu seseorang pemimpin yang dapat menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi. Kredibilitas maksudnya adalah seorang pemimpin itu dapat dipercayai, jujur dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap diri sendiri dan institusi sekolah. Sedangkan akauntabilitas adalah dapat diterima oleh subordinat atau pengikut dan dapat mempertanggungjawabkan kepemimpinannya, terampil secara konseptual, mempunyai kemampuan sosial dan teknikal.

Kemudian berdasarkan Undang-undang Nombor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional telah ditegaskan bahwa sekolah perlu melaksanakan pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah mulai tahun 2005 (Depdiknas RI, 2005). Sehubungan dengan paradigma baru MBS maka seseorang kepala sekolah sebagai seseorang pemimpin adalah orang yang memegang peranan penting dalam keberhasilan MBS. Seorang kepala sekolah mestilah seseorang yang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang mampu menunjukkan

kepemimpinan tim bersama wakilkepala sekolah, demikian juga dengan guru dan karyawan lain. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang lengkap dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia (2005) berhasilnya MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah ditentukan oleh tiga faktor yang sangat menentukan, pertama; kepala sekolah merupakan faktor penentu untuk menentukan arah dan tujuan dan kebijakan sekolah sesuai dengan semangat otonomi dari MBS. Kepala sekolah mempunyai peranan yang dapat menggerakkan dan menyelaraskan semua sumber-sumber pendidikan yang ada. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap (Komariah & Triatna, 2006b). Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan dan manajemen yang baik agar mampu mengambil keputusan dan kebijakan untuk meningkatkan kualitas sekolah (Sudrajat, 2007); (Mumford et al., 2002). Secara umum, seorang kepala sekolah mesti mempunyai kemampuan untuk menggerakkan sumber daya sekolah, terutama sumber manusia untuk mencapai tujuan sekolah. Kedua; melibatkan warga sekolah khususnya guru dalam manajemen pendidikan selama ini sangat sedikit. Ikut serta guru dalam pembuatan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi atau tidaknya perubahan di sekolah sangat bergantung pada guru. Walaupun diperkenalkan pembaharuan dalam bentuk apa pun jika guru tidak berubah, maka tidak akan berlaku perubahan di sekolah tersebut. Ketiga; mengikutsertakan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dunia industri). Melibatkan warga masyarakat ini merupakan tuntutan dari UU Pendidikan melalui sebuah institusi yang disebut dengan Komite Sekolah. Komite sekolah adalah sebuah organisasi tempat berhimpunyaorang

tuasiswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dunia industri. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat melalui komite sekolah ini merupakan wujud nyata dari manajemen berbasis sekolah, mulai dari pembuatan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini didasarkan oleh suatu keyakinan yaitu apabila seseorang atau warga masyarakat terlibat dalam proses membuat keputusan, maka ia juga akan merasa bertanggungjawab untuk melaksanakan keputusan tersebut (Depdiknas RI, 2005).

Seiring dengan uraian di atas, keberhasilan pemerintah Indonesia untuk mewujudkan sekolah efektif ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan pengikut. Hasil kajian tentang budaya sekolah efektif di beberapa negara menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel penting untuk membedakan antara sekolah efektif dengan sekolah yang tidak efektif (Murphy & Beck, 1995; Wahab, 2008). Sementara itu, hasil kajian Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Barat ke beberapa sekolah sampel yang melaksanakan Manajemen Berasaskan Sekolah mendukung kajian seperti gaya kepemimpinan, peranan dan model kepemimpinan dan kepemimpinan pengajaran dan konsep serta kaedah kepemimpinan (Ramaiah, 1992). Secara umum kajian-kajian di atas mengkaji tentang adanya pertalian erat antara potensi yang diperlukan oleh seseorang pemimpin terutamanya berkaitan gaya kepemimpinan mereka dalam usaha untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas sebuah organisasi. Keefektifan sebuah sekolah adalah tergantung kepada cara bagaimana pemimpin mempengaruhi gurugurunya bekerja dalam sebuah organisasi.

Teriska (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif akan membuat sekolah berubah secara dinamis karena adanya komunikasi linear dalam kehidupan berorganisasi secara sistematik di mana di dalamnya mempunyai ciri interaksi, kerjasama dan tumbuhnya ilmu pengetahuan, penguasaan personal, berbagi visi (*shared vision*) sehingga semua warga sekolah merasa aman dan

nyaman dan terpenuhi keperluan fisiologi, sosial, status dan kepuasan diri.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan nasional pada semua jenjang mulai dari pendidikan dasar (SD 6 tahun dan SMP 3 tahun) dan pendidikan menengah (SMA 3 tahun), pemerintah telah melakukan berbagai upaya seperti penyempurnaan kurikulum nasional, peningkatan kompetensi guru melalui latihan, penyediaan buku dan alat pelajaran, penyediaan dan perbaikan sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan kualitas manajemen pendidikan (Depdiknas 2005). Dalam aspek manajemen, sejak tahun 2004 berdasarkan Undang-undang Nombor 32 tahun 2004 tentang otonomi daerah, termasuk otonomi pendidikan, pemerintah telah menyerahkan sepenuhnya kepada pemerintah kota dan kabupaten untuk mengurus sekolah dengan pendekatan MBS. Tetapi kenyataannya prestasi akademik siswa yang ditunjukkan melalui perolehan hasil Ujian Nasional (UN) belum memperoleh hasil yang menggembirakan, pada tahun pelajaran 2009/2010 hingga tahun pelajaran 2015/2016 seorang siswa yang mengikuti ujian nasional yang memperoleh rata-rata nilai 5,5 masih dinyatakan lulus walaupun belum memenuhi standard rata-rata nilai 6 sebagai batas kelulusan yang wajar (Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, 2015).

Otonomi pendidikan yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah kota dan kabupaten dalam mengelola pendidikan dasar hingga pendidikan menengah ternyata telah menimbulkan permasalahan yang menjadi perdebatan nasional yang hangat. Permasalahan prinsip ialah pemberian otonomi pendidikan telah menyebabkan kewenangan Wali kota dan Bupati dalam menguruskan sekolah semakin tidak terkawal dengan baik. Pengangkatan dan pemberhentian seseorang kepala sekolah dilakukan tidak berpedoman kepada ketentuan undang-undang dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Amanat Undang-undang tentang alokasi anggaran pendidikan sebanyak 20 % belum terrealisasi secara maksimal. Pengurusan sekolah berdasarkan kepada Manajemen Berbasis Sekolah belum dilaksanakan dengan

baik, sekolah masih saja dilihat sebagai unit birokrasi daripada pemerintah kota dan kabupaten. (Kemdiknas RI, 2015).

Berdasarkan masalah ini, ramai pakar dan pemerhati pendidikan melakukan penyelidikan tentang apa yang salah dalam manajemen pendidikan Indonesia? Dari berbagai pengamatan dan analisis, para pakar mengemukakan pandangan bahwa rendahnya kualitas pendidikan karena MBS belum dilaksanakan dengan baik. Ada yang berpendapat kepemimpinan kepala sekolah tidak memiliki kompetensi dalam melaksanakan MBS dan tidak memiliki keterampilan dalam mengurus sekolah (Danim, 2006). Pemerhatian juga menunjukkan bahwa telah terjadi krisis kepemimpinan, di mana kepala sekolah lebih banyak berperanan sebagai manejer dan bukan sebagai pemimpin yang fleksibel dalam menggunakan gaya kepemimpinan. Akibatnya, peranan utama mereka sebagai pemimpin sekolah semakin tertumpu dengan urusan rutin birokrasi yang mengurangkan kreativitas berinovasi.

Ada banyak kajian yang telah dilakukan untuk melihat kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah, gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan sekolah efektif ataupun kinerja sekolah. Di Indonesia, kajian yang dilakukan oleh Erawati Toelis (2005) melihat pengaruh gaya kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) se kota Padang terhadap kepuasan kerja guru. Pada dasarnya kajian ini mendapati kepala sekolah melaksanakan gaya kepemimpinan timbang rasa dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas pada tahap tinggi. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menengah pertama di Kota Padang menggabungkan kedua-dua gaya kepemimpinan tersebut dalam manajemen sekolah. Mulyasa juga mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dengan kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh kepada kinerja (Mulyasa, 2004). Penelitian yang dilakukan Putra (2005) tentang kepemimpinan kepada sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja juga menunjukkan ada pengaruh yang signifikan. Artinya, dari banyak penelitian pakar tentang kepemimpinan kepala sekolah dan variabel yang menyertainya dalam kaitannya dengan kinerja sekolah ataupun

sekolah efektif, hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan. Begitu juga kajian-kajian di Malaysia tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah oleh Maimunah (2005) mendapati kepala sekolah di Malaysia telah melaksanakan gaya kepemimpinan situasi dalam melaksanakan tanggungjawab kepemimpinan di sekolah. Kajian tersebut menggambarkan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepala sekolah (Rahimah, 2001). Mohammed Sani et al. (2008); Mulyasa (2013) menegaskan kepala sekolah merupakan faktor utama yang menentukan keefektifan sekolah dan belum ada bukti yang menunjukkan sekolah-sekolah efektif dipimpin oleh pemimpin yang lemah. Kepala yang berhasil tentu kepala yang dapat memperbagaikan gaya kepemimpinan mengikut situasi. Dijelaskan lebih lanjut oleh Mohammed Sani et al. (2008) bahwa gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan keefektifan sebuah sekolah.

B. Potret Otonomi Sekolah dari Kabupaten ke Provinsi

Sebelum diberlakukan UU No. 23 Tahun 2014 tentang kebijakan pengalihan manajemen pendidikan sekolah menengah tingkat SMA/SMK dari kabupaten/kota ke provinsi, kewenangan pemerintah kabupaten/kota dalam penyelenggaraan pendidikan SMA/SMK telah menimbulkan persoalan negatif karena tidak lagi sesuai dengan semangat otonomi daerah. Didukung oleh berbagai argumentasi para pakar dan hasil penelitian, pelaksanaan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ternyata telah menyebabkan beberapa permasalahan yang semakin kompleks dan dinamis, khususnya permasalahan yang paling mudah untuk dilihat adalah adanya politisasi pendidikan yang semakin menguat saat para calon Bupati/Walikota menjadikan pendidikan sebagai isu hangat disamping isu sosial ekonomi dan budaya. Pemilihan kepala daerah tidak akan terlepas dari janji-janji di bidang pendidikan, mulai dari sekolah gratis, beasiswa, hingga perbaikan sekolah. Pada pemilu Walikota Padang tahun 2013, kebijakan pendidikan gratis telah menjadi kebijakan politis dan populis yang diinisiasi oleh pasangan

calon Walikota X. Kebijakan ini juga terjadi di daerah lain, seperti dikemukakan oleh (ANIS FAUZI, 2013) kebijakan pendidikan gratis juga terjadi di Kabupaten Rembang, Kabupaten Sukoharjo, Kota Semarang serta Kota Tegal .

Menurut Mifta Thoha (2005) timbulnya stigma negatif terhadap pelaksanaan otonomi daerah karena terjadi dominasi kepemimpinan pejabat politik atas birokrasi pemerintahan. Lebih lanjut ditegaskan oleh Mifta Thoha (2005), birokrasi pemerintahan yang dibangun untuk mengatur pelaksanaan otonomi daerah telah berubah fungsi menjadi mesin pelaksana kebijakan politik pemimpin lokal. Hal ini selaras dengan pendapat Wilson (1987) bahwa supremasi pejabat politik atas birokrasi pemerintahan merupakan fenomena politik di negara-negara demokrasi baru. Berikutnya ramai pakar pendidikan berpendapat bahwa terjadi penyalahgunaan kewenangan pemerintah kabupaten/kota dalam pelaksanaan otonomi pendidikan seperti proses pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah tidak sesuai lagi dengan tatanan birokrasi yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP). Pengangkatan kepala sekolah dan pengawas sekolah di daerah saat ini mengabaikan ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 28 tahun 2014 tentang Pemberian Kesetaraan Jabatan dan Pangkat Bagi Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil. (Syawal, Jumat (24/10/2014 Kabari 24.com). Kepala sekolah sebagai penyelenggara pendidikan tingkat sekolah telah menjadi perpanjangan tangan dari pada kepentingan politik pejabat publik di tingkat kabupaten/kota.

Begitu juga mengenai proses pembelajaran di tingkat sekolah juga tidak luput dari kepentingan penguasa pejabat lokal. Ujian Nasional (UN) sebagai tahapan akhir dari proses pembelajaran di sekolah yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi telah menjadi bulan bulanan dari kepentingan politik lokal (Karso, 2003). Issu tidak sedap telah melanda institusi sekolah bahwa telah terjadi penyimpangan dalam penyelenggaraan UN (Ray Rachmanta & Sukardi Ikhsan, 2014). Kecurangan dalam pelaksanaan UN telah melahirkan keniscayaan dari masyarakat bahwa tidak ada lagi

kejujuran bagi pihak-pihak yang terkait dalam penyelenggaraan UN (Rohma, 2013). Media cetak terbitan nasional maupun lokal ramai memberikan komentar bahwa apakah UN membangun karakter atau merusak karakter siswa ?. Begitu juga, tata kelola sekolah telah dijadikan isu politis dalam ajang pemilihan Kepala Daerah Kabupaten/Kota.

Dalam merespon persoalan pendidikan yang terkait dampak otonomi pendidikan terhadap penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah, telah melahirkan banyak argumentasi dari para pendidik, pemerhati hingga pakar pendidikan bahwa pelaksanaan otonomi pendidikan kusus tingkat pendidikan menengah tidak sesuai lagi dengan semangat reformasi. Pelaksanaan otonomi pendidikan telah dimanifulasi oleh pejabat politik lokal sebagai alat untuk meningkatkan kredibilitas dengan cara melakukan penyimpangan dalam pelaksanaan otonomi sekolah. Tuntutan persaingan untuk memperoleh peringkat dalam pelaksanaan Ujian Nasional (UN) telah menimbulkan ketidakjujuran dalam pelaksanaan UN (Herdian, 2017); (Nashohah & Wrastari, 2012). Kepemimpinan sekolah telah dijadikan sebagai mesin politik praktis dalam birokrasi pemerintah Kabupaten/Kota.

1. Otonomi sekolah oleh pemerintah Kabupaten/Kota

Pakar pendidikan dari Universitas Negeri Padang mengemukakan konsekuensi dari semangat reformasi dan diberlakukannya undang-undang (UU) Nomor 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah, kemudian ditindalanjuti dengan UU Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah yang mengatur tentang pelimpahan kekuasaan dari pemerintah pusat kepada pemerintah kabupaten/kota termasuk pelimpahan kewenangan dalam pengelola pendidikan dasar dan menengah adalah pemerintah provinsi harus melepaskan pengelolaan SMA dan SMK baik negeri maupun swasta kepada pemerintah kabupaten/kota (Syufiarma, wawancara, 24 Juni 2020).

Sebelum otonomi kabupaten/kota, sekolah SMP dan SMA dikelola oleh instansi vertikal Kantor Wilayah Departemen

Pendidikan dan Kebudayaan (Kanwil Depdikbud) yang dipimpin oleh Kepala Kantor Wilayah yang lazim disebut Kakanwil yang diangkat oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan atas rekomendasi Gubernur kemudian dilantik oleh Gubernur Kepala Daerah. Pada era tata kelola SMA dibawah kewenangan Kantor Wilayah Depdikbud Provinsi, ruang lingkup mutasi dan rotasi seorang Kepala SMA adalah wilayah provinsi, pemetaan kualitas mutu juga meliputi wilayah provinsi dengan alur rotasi seorang kepala SMA yang sukses di Bukittingi dalam peningkatan prestasi akademik sudah bisa masyarakat memprediksi bahwa rotasi berikutnya dipastikan sang Kepala sekolah akan dipindahkan untuk memimpin salah satu SMA pavorit di kota Padang. Menurut Burhasman, bahkan seorang Kepala SMA yang sukses berbekal pengalaman beberapa kali rotasi/mutasi juga dikaderkan untuk memimpin wilayah kerja pendidikan tingkat kabupaten/kota sebagai Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Kakandepdikbud) kabupaten/kota sepanjang yang bersangkutan memiliki kapasitas sosial yang baik dengan Bupati/Walikota. Walaupun untuk mengangkat seorang menjadi Kakandep itu adalah kewenangan dari Kakawil tetapi perlu dukungan dan rekomendasi dari Bupati/Walikota karena yang berwenang melantiknya adalah Bupati/Walikota (Wawancara, 27 Juni 2020).

Suasana psikologi pada era provinsi itu segera berubah drastis setelah SMA dikelola oleh pemerintah kabupaten/kota. Konsekuensi logis dari tata kelola SMA oleh pemerintah kabupaten/kota adalah terjadinya sekat sumber daya terbatas pada wilayah kabupaten/kota. Mutasi dan rotasi sumber daya kepala sekolah hanya terbatas kepada potensi yang ada di wilayah kerja kabupaten/kota. Menurut seorang tokoh pendidikan Sumatera Barat, jika pada era provinsi, seorang kepala sekolah yang bertugas di kabupaten A dapat saja dimutasi ke kabupaten B, tetapi dengan otonomi kabupaten/kota ruang mutasi hanya sebatas wilayah kabupaten/kota. Bahkan di beberapa kasus di daerah kabupaten/kota, kinerja seorang kepala sekolah SMA dikontrol oleh seorang Kepala Dinas Pendidikan yang tidak memiliki latar belakang seorang Sarjana Pendidikan/Magister Pendidikan dan tidak berasal dari seorang guru

(Jasrial, wawancara, 15 Juni 2020). Lebih lanjut dikemukakannya bahwa Dinas Pendidikan kabupaten/kota telah menjadi jabatan politis yang dapat ditempati oleh siapa saja sepanjang Buapti/Walikota berkenaan untuk mengangkatnya. Kondisi ini mencerminkan, semua orang merasa berkompeten untuk mengurus pendidikan karena ukuran dari mutu pendidikan adalah berorientasi kepada peringkat hasil Ujian Nasional yang diperoleh oleh sekolah (Jasrial, wawancara, 15 Juni 2020).

Lantas bagaimana pelaksanaan otonomi sekolah berkenaan pembiayaan pendidikan ? Pembiayaan pendidikan adalah sepenuhnya tanggungjawab pemerintah kabupaten/kota mulai dari pembiayaan jenjang pendidikan dasar sembilan tahun hingga jenjang pendidikan SMA/SMK. Khusus untuk SMA dalam rangka memaksimalkan pembiayaan pendidikan maka dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No.014/U/2002 tanggal 2 April 2002 maka Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) dinyatakan tidak berlaku. Sebagai gantinya pada tingkat satuan pendidikan dapat dibentuk Komite Sekolah atas prakarsa masyarakat. Untuk itu sekolah harus mampu meyakinkan orang tua, pemerintah setempat, dunia usaha, dan masyarakat pada umumnya bahwa sekolah itu dapat dipercaya. Sekolah pada tataran teknis perlu mengembangkan kemampuannya menganalisis biaya sekolah yang berkorelasi signifikan terhadap mutu pendidikan yang akan diperolehnya. Sehingga secara politis pagu anggaran pendidikan tidak saja bersumber dari pemerintah kabupaten/kota dan pemerintah tetapi harus diperjuangkan oleh sekolah dan masyarakat melalui Komite Sekolah (Pohan, 2018).

Pemerintah kabupaten/kota menetapkan rambu-rambu besarnya iuran pendidikan dalam bentuk Sumbangan Pembiayaan Pendidikan (SPP) wajib setiap bulan dan sumbangan pembangunan yang dikenakan pertama kali siswa masuk sekolah. Di samping itu, sekolah juga menerima dana bantuan dari APBD dalam bentuk Biaya Operasional Pendidikan (BOP) dan dana pembangunan rehab dan Ruang Kelas Baru (RKB) dari pemerintah pusat.

Pada fase awal, sekolah memiliki kewenangan yang fleksibel dalam menggunakan sumbangan pendidikan yang dikelola bersama komite sekolah. Menurut Musriwandy, seorang tokoh masyarakat mengemukakan setiap awal tahun ajaran pemerintah kabupaten/kota menetapkan rambu-rambu besarnya iuran SPP tiap bulan yang harus dibayar dan besarnya sumbangan pembangunan awal masuk yang harus dibayar oleh orang tua siswa (Wawancara, 29 Juni 2020). Seorang guru yang pernah menjadi kepala sekolah pada fase awal otonomi sekolah memberikan pandangan bahwa dalam aspek pembiayaan ada kelegahan bagi sekolah untuk membuat anggaran sekolah bersama komite. Rata-rata Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) sekolah-sekolah favorit di pusat kota yang bersumber dari komite sekolah sekitar 2 hingga 2,5 miliar per tahun (Masril, wawancara, 25 Juni 2020). Lebih lanjut dijelaskan oleh Masril, jika sekolah memiliki siswa sebanyak 950 orang maka sumber dana yang berasal dari SPP sebanyak 950 orang x Rp. 150.000,- = Rp. 142,500,000,- per bulan dan satu tahun sekitar Rp. 1,710,000,000,- dan sumbangan pembangunan untuk siswa baru sebanyak 324 orang x Rp. 1000,000,- = 324,000,000,- dengan total keseluruhan Rp. 2,034,000,000,-. Penggunaan anggaran sekolah bersumber dari komite sekolah benar-benar fleksibel dan tidak kaku sepanjang penggunaannya sudah disepakati oleh Ketua Komite dan penggunaan pertanggungjawaban hanya diperiksa oleh Inspektorat kabupaten/kota (Wawancara, 25 Juni 2020).

Pada fase otonomi Kabupaten/Kota ini, anggaran pendidikan sebagai yang diamanatkan oleh UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, fasal 49 menyatakan bahwa pemerintah (pusat maupun daerah) harus mengalokasikan minimal 20% anggarannya untuk keperluan sektor pendidikan di luar gaji pendidikan dan biaya pendidikan kedinasan belum terlaksana. Namun kenyataan, rata-rata persentase anggaran pembangunan terhadap APBD hanya 3,14%. Bahkan, persentase tertinggi hanya mencapai 10%, masih sangat jauh dari target 20% yang diamanatkan oleh UU Sisdiknas. Oleh karena itu, peran komite sekolah dalam pembiayaan pendidikan sangat diharapkan untuk mendukung suksesnya program

sekolah, walaupun perannya masih sebatas orang tua siswa (Winarsih, 2013).

Hal yang menarik pada masa ini adalah komite sekolah yang seyogianya memiliki peran yang diperluas dari BP3 tidak berjalan sebagaimana mestinya. Upaya pengurus Komite Sekolah dalam menggalang dana pendidikan masih sebatas partisipasi orang tua siswa dan belum menjangkau kalangan dunia industri dan para pengusaha dan kelompok tokoh masyarakat yang peduli terhadap pendidikan. Bahkan peran dan fungsi komite sekolah sebagai mana yang digariskan oleh Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No.014/U/2002 tanggal 2 April 2002 tidak berjalan dengan baik. Mantan Wakil Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, Jasrial (Wawancara, 15 Juni 2020) mengatakan bahwa fenomena menarik tentang peran dan fungsi komite sekolah adalah: Komite Sekolah yang berperan sebagai tukang stempel atas legalitas program sekolah, perannya sebatas menyetujui saja atas apa yang dibuat oleh sekolah, kemudian Komite Sekolah yang berperan sebagai eksekutor atas program sekolah. Komite Sekolah tipe eksekutor ini, tidak mau melibatkan diri dalam merumuskan program sekolah dan bahkan mereka tidak paham tentang visi dan misi sekolah yang bermutu tetapi mereka hanya bisa mengeksekusi ini salah dan itu salah.

Fenomena lain dari pengurus Komite Sekolah menurut Damri (Wawancara, 15 Juni 2020) adalah mereka menjadi Ketua Komite sepanjang waktu tanpa ada periodisasi, walaupun pemilihan dilakukan yang dipilih tetap yang sedang menjadi Ketua Komite juga. Kepala sekolah cenderung mempertahankan Komite sekolah yang berperan sebagai tukang stempel karena dipandang tidak mengganggu kenyamanan sekolah dalam aspek keuangan. Fenomena kepengurusan komite sekolah sepanjang masa ini terkait dengan keterlibatan tokoh masyarakat secara langsung dalam pengadaan tanah pembangunan Unit Sekolah Baru. Salah seorang tokoh masyarakat nagari Pauh Padang, Damri (Wawancara, 22 Juni 2020) memberikan pandangan bahwa fenomena ini terjadi terkait dengan keterbatasan pemerintah dalam pengadaan lahan (tanah) pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) untuk menampung anak-

anak masyarakat yang tidak tertampung di sekolah induk dan sistem kepemilikan tanah masyarakat Minangkabau yang komunal. Masyarakat Minangkabau yang matrilineal tidak menganut sistem kepemilikan individu tetapi tanah adalah termasuk harta pusaka tinggi milik kaum perempuan di bawah kontrol mamak kaum sebagai saudara laki-laki ibu. Akhirnya fenomena ini, menjadikan pengurus Komite Sekolah berperan seperti Pengurus Yayasan.

Berikutnya hal lain yang spesifik pada fase otonomi kabupaten/kota adalah sekolah direpotkan oleh berbagai kegiatan yang tidak bersentuhan dengan peningkatan kualitas pendidikan. Mobilisasi massa yang didukung oleh pengerahan siswa-siswi sekolah menengah dalam jumlah besar adalah cara yang amat praktis untuk mensukseskan program politis Bupati dan Walikota fathana. Hasil wawancara dari 16 orang guru yang bertugas sebagai pembimbing kesiswaan dapat disimpulkan bahwa instansi vertikal seperti TNI/Polri, Kejaksaan dll yang tidak membawa misi pendidikan juga sering meminta bantuan pihak sekolah untuk mengerahkan siswa berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi vertikal tersebut. Menurut Masril, mantan kepala sekolah era otonomi kabupaten/kota mengatakan, rata-rata keterlibatan sekolah pada jenjang sekolah menengah setiap bulan ada sekitar 5 hingga 10 kegiatan. Sementara mobilitas kegiatan tersebut tidak dianggarkan dalam RAPBS sekolah.

Lantas berkenaan dengan pengendalian mutu, khususnya proses pembelajaran, siswa dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas berpedoman kepada kurikulum KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) dan kurikulum 2013. Kurikulum bahkan tidak luput menjadi kambing hitam atas kemerosotan mutu sekolah. Merosotnya peringkat ranking sekolah atau kelulusan sekolah yang belum mencapai standar kelulusan yang ditetapkan sering dikaitkan dengan kurikulum dan rendahnya komitmen dan tanggungjawab guru. Baik kepala sekolah, komite sekolah dan tokoh masyarakat memberikan pandangan yang sama bahwa komitmen guru dalam bertugas hanya sebatas melaksanakan proses pembelajaran sesuai

dengan jadwal yang ditetapkan (Yenni Putri, Azwarman, Risdaneti, Musry Wandu, Asnul ZA, wawancara 29 Juni 2020).

Bila persoalan mutu dilemparkan kepada guru maka guru berargumen bahwa waktu mereka dihabiskan oleh komponen kurikulum yang terlalu banyak menyita waktu guru untuk aspek perencanaan dan evaluasi. Perangkat pembelajaran berdasarkan kurikulum KTSP dan kurikulum 2013 terlalu membebani kinerja guru. Berkenaan dengan beban kerja guru ini, ada Bupati dan Walikota memperlakukan guru seperti seorang pegawai kantor yang harus bekerja minimal 9 jam satu hari dari pukul 7.30 wib hingga pukul 16.30 wib dengan rentang waktu 40 jam satu minggu lima hari kerja. Bupati/Walikota sebagai pemegang otoritas otonomi daerah keliru memahami bahwa beban kerja seorang guru itu tidak diukur berdasarkan kehadiran jam kerja di kantor. Beban kerja guru diukur berdasarkan tugas pokok guru mulai dari tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi pembelajaran. Tahap perencanaan dan tahap evaluasi dapat saja dilakukan oleh guru di sekolah atau lebih banyak dikerjakan di rumah.

Pada tahap perencanaan, guru terlebih dahulu menyiapkan perangkat pembelajaran mulai dari silabus, RPP dan media pendukung tentang materi yang disampaikan setiap hari. RPP harus disiapkan guru setiap kali pertemuan tatap muka di kelas, waktu yang digunakan untuk perencanaan sudah ekuivalen dengan 24 jam tatap muka satu minggu. Kemudian pada tahap proses, guru melaksanakan proses pembelajaran dalam bentuk tatap muka di kelas dengan jam wajib 24 jam satu minggu bagi seorang guru yang sudah bersertifikat pendidik. Pada tahap evaluasi, guru melakukan evaluasi atas penugasan individu maupun kelompok siswa. Jika mata pelajaran yang dia ampu setara dengan 3 jam tatap muka berarti dia harus mengajar sebanyak 8 rombongan belajar, masing-masing rombel sebanyak 36 siswa berarti ada sekitar 288 lembar tugas yang harus diperiksa guru setiap minggu sudah setara dengan 24 jam pula. Jadi total waktu yang dihabiskan oleh seorang guru mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi setara dengan 3 x 24 jam satu minggu. Oleh karena beban kerja yang terlalu banyak maka

konsekuensi yang terjadi adalah guru-guru punya persepsi bahwa seluruh kegiatan sekolah adalah tanggungjawab pimpinan saja. Guru-guru sering berlepas tangan terhadap kegiatan ekstrakurikuler. Guru-guru tidak menyediakan waktu untuk menangani siswa bermasalah.

Berkenaan dengan pengendalian mutu pendidikan dalam aspek evaluasi tahap akhir sekolah dalam menyelenggarakan Ujian Nasional, dari hasil wawancara terstruktur dengan responden yang pernah menjadi kepala sekolah pada fase SMA di bawah otonomi kabupaten/kota memberikan pandangan yang sama bahwa otonomi pendidikan oleh pemerintah kabupaten/kota telah melahirkan stigma negatif bahwa proses pembelajaran di tingkat sekolah juga tidak luput dari kepentingan penguasa pejabat Bupati/Walikota. Ujian Nasional yang seharusnya dijadikan sebagai tolak ukur evaluasi proses pembelajaran di sekolah telah menjadi bulan bulanan dari kepentingan politik lokal (Novitasari & Novitasari, 2011). Isu tidak sedap telah melanda institusi sekolah bahwa penyelenggaraan Ujian Nasional tidak sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan oleh kementerian pendidikan nasional. Penyimpangan dalam pelaksanaan Ujian Nasional telah melahirkan keniscayaan dari masyarakat bahwa tidak ada lagi kejujuran bagi pihak-pihak yang terkait dalam penyelenggaraan Ujian Nasional (Karso, 2003). Media cetak terbitan nasional maupun lokal ramai memberikan komentar bahwa apakah Ujian Nasional membangun karakter atau merusak karakter siswa ?. Tuntutan persaingan antar kabupaten/kota untuk memperoleh peringkat dalam pelaksanaan Ujian Nasional telah menimbulkan ketidakjujuran dalam pelaksanaan Ujian Nasional. Kepemimpinan sekolah telah dijadikan sebagai mesin politik praktis dalam birokrasi pemerintah kabupaten/kota untuk berlomba-lomba dalam ketidakjujuran untuk mendapat peringkat tertinggi dalam pelaksanaan Ujian Nasional.

Hasil wawancara menunjukkan, kecurangan dalam pelaksanaan Ujian Nasional dapat ditunjukkan dalam bentuk pengawasan pelaksanaan Ujian Nasional terlihat longgar, bocoran kunci jawaban ujian dan adanya jaringan sindikat dalam jual beli soal ujian. Ketidakjujuran dalam pelaksanaan Ujian Nasional dibenarkan

oleh hasil penelitian (Zamroni, 2008) bahwa telah ditemukan praktik kecurangan, menipulasi dan ketidakjujuran dalam pelaksanaan Ujian Nasional, baik oleh guru maupun siswa dengan modus yang amat beragam. Seperti dalam kasus yang dilakukan oleh 18 guru untuk “menyelamatkan” siswanya dengan mengganti jawaban soal bahasa Inggris di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Lubuk Pakam, kabupaten Deli Serdang, Sumatra Utara. Hasil penelitian (Rohma, 2013) juga menunjukkan bahwa kecurangan dalam pelaksanaan Ujian Nasional banyak terjadi di lembaga sekolah dalam bentuk bocoran kunci jawaban ujian nasional, jual beli kunci jawaban bahkan bekerjasama dengan pengawas Ujian Nasional untuk tidak memberikan pengawasan yang terlalu ketat kepada anak didiknya. Temuan ini menggambarkan bahwa Ujian Nasional bukan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi lebih mengarah untuk meningkatkan prestise lembaga sekolah maupun prestise pemerintah kabupaten/kota. Penomenologis dalam bentuk kecurangan pelaksanaan Ujian Nasional juga dibenarkan oleh Ombusman dan orang tua siswa dan masyarakat.

Faktor penyebab terjadinya kecurangan dalam pelaksanaan Ujian Nasional ini, setelah dilakukan triangulasi dengan beberapa sumber dapat dikemukakan bahwa wajib belajar 12 tahun, prestasi akademik sekolah berdasarkan ranking Ujian Nasional, target lulus 100% dan tekanan administrasi dari pemerintah kabupaten/kota adalah penyebab longgarnya pengawasan pelaksanaan Ujian Nasional. Dalam artian untuk apa diawasi secara ketat karena wajib belajar 12 tahun semua mereka juga akan lulus (Ray Rachmanta & Sukardi Ikhsan, 2014).

Dari temuan yang diperoleh di lapangan maupun inventarisasi dari banyak hasil penelitian yang mengkaji tentang kecurangan pelaksanaan ujian dapat dikemukakan bahwa kecurangan yang terjadi dalam pelaksanaan Ujian Nasional tidak saja dilakukan oleh siswa tetapi juga oleh guru dan institusi sekolah dan bahkan juga ada tindakan pembiaran oleh pemerintah kabupaten/kota. Temuan penelitian ini selaras dengan hasil penelitian di luar negara yang dilakukan oleh Hauptman (2002), menunjukkan selama ini

masyarakat umum sering kali mengidentikkan perilaku kecurangan ujian umumnya dilakukan oleh siswa, pandangan seperti itu patut diubah karena faktanya pengajarpun banyak yang melakukan kecurangan akademis, umumnya tindakan yang dilakukan adalah pembiaran dengan berpura-pura tidak mengetahui kecurangan yang dilakukan oleh anak didiknya.

Selain itu, hasil penelitian Jendrek (1989) tentang reaksi pengajar terhadap kecurangan akademis menemukan bahwa mayoritas pengajar yang menyaksikan adanya kecurangan tidak melaporkan kejadian tersebut kepada panitia ujian (dalam Burke, Polime, dan Slavin, 2007). Hasil penelitian Barrett (1996) terhadap 235 sekolah di South Carolina tentang persepsi guru terhadap frekuensi dan keseriusan pelanggaran etis menemukan bahwa lebih dari 25% responden menyatakan 7 (tujuh) kategori tingkah laku yang sering terjadi di sekolah, salah satunya adalah menaikkan nilai siswa (kecurangan ujian) karena adanya tekanan administrator dari pusat. Sementara itu, hasil penelitian Kohn (2007) menjelaskan mengenai adanya kemungkinan lain yang menyebabkan terjadinya kecurangan akademis terkait dengan terdapat kemungkinan adanya ketidaktepatan penerapan sistem pendidikan dibandingkan kesalahan personal dalam diri siswa itu sendiri, sehingga Kohn menyatakan bahwa dalam terjadinya tindak kecurangan akademis, masyarakat jangan selalu mempersoalkan segi karakter siswa saja, tetapi akan lebih bijak jika masyarakat juga mempersoalkan mengenai sistem pendidikan yang berlaku. Hasil penelitian ini memberi makna bahwa pelaksanaan Ujian Nasional sebagai mekanisme dari sistem pendidikan nasional untuk mengukur kualitas pendidikan telah distorsi yang menyebabkan sekolah melakukan hal-hal praktis seperti program sukses Ujian Nasional, target kelulusan 100%, peringkat hasil Ujian Nasional sebagai simbol prestise kabupaten/kota. Artinya, otonomi sekolah berada dibawah cengkeraman birokrasi pemerintah kabupaten/kota yang memberi kewenangan kepada Bupati/Walikota dalam pengangkatan kepala sekolah dan pengendalian mutu tingkat sekolah adalah penyebab utama terjadinya distorsi kualitas pendidikan. Ujian Nasional tidak lagi menjadi alat ukur yang alami

untuk mengevaluasi proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh sekolah, tetapi telah dimanifulasi menjadi alat instrumen yang menggambarkan kinerja institusi sekolah dan kinerja pemerintah kabupaten/kota.

Begitu juga, otonomi pendidikan dalam aspek tata kelola sekolah yang terkait dengan kepemimpinan dan manajemen sekolah telah dijadikan isu politis dalam ajang pemilihan Kepala Daerah kabupaten/kota. Menurut (Anis Fauzi, 2013), pelaksanaan otonomi daerah telah menimbulkan stigma terjadinya dominasi kepemimpinan pejabat politik atas birokrasi pemerintahan (Bush & Glover, 2014). Lebih lanjut ditegaskan oleh Mifta Thoha, birokrasi pemerintahan yang dibangun untuk mengatur pelaksanaan otonomi daerah telah berubah fungsi menjadi mesin pelaksana kebijakan politik pemimpin kabupaten/kota. Hal ini selaras dengan pendapat Wilson (1987) bahwa supremasi pejabat politik atas birokrasi pemerintahan merupakan fenomena politik di negara-negara demokrasi baru. Penyalahgunaan kewenangan pemerintah kabupaten/kota dalam pelaksanaan otonomi pendidikan didukung oleh berbagai argumentasi pakar pendidikan bahwa pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah tidak sesuai lagi dengan tatanan birokrasi yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP). Pengangkatan kepala sekolah di daerah saat ini mengabaikan ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 28 tahun 2014 tentang Pemberian Kesetaraan Jabatan dan Pangkat Bagi Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil. (Syawal, Jumat (24/10/2014 Kabari 24.com). Kepala sekolah sebagai penyelenggara pendidikan tingkat sekolah telah menjadi perpanjangan tangan dari pada kepentingan politik pejabat publik di tingkat kabupaten/kota.

Bupati dan Walikota mengangkat seseorang menjadi Kepala Dinas Pendidikan kabupaten/kota melalui pendekatan kekeluargaan dan nepotisme dan tidak dilakukan melalui proses pemilihan beraskan kompetensi kepemimpinan seseorang. Begitu juga dalam proses pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah telah berkembang isu bahwa seseorang yang dipilih menjadi kepala sekolah adalah orang-orang yang dekat dengan Bupati dan Walikota

atau seseorang yang mempunyai akses yang kuat dalam mendukung terpilihnya seorang menjadi Bupati/Walikota melalui pilkada. Akibatnya adalah terpilihnya kepala sekolah yang lemah dalam aspek kepemimpinan. Kepala sekolah lebih berperanan sebagai manajer dan bukan pemimpin pendidikan profesional. Padahal untuk menjadikan sekolah efektif perlu adanya kepemimpinan sekolah yang kuat dan cakap. Seperti yang telah dirumuskan oleh Mohammed Sani, Mohd Izham dan Jainabee (2008), seseorang kepala sekolah perlu cakap dalam melihat situasi dan menggunakan gaya kepemimpinan mengikut situasi.

Sementara itu, untuk jabatan Kepala Dinas pendidikan, bukan rahasia lagi bahwa ada Kepala Dinas Pendidikan yang dijabat oleh orang-orang yang tidak berlatar belakang profesi pendidikan. Penunjukan pejabat pendidikan di daerah sangat sarat dengan kepentingan. Persepsi yang keliru dari Bupati/Walikota dalam penempatan sumber daya manusia yang tidak memiliki latar belakang sarjana pendidikan menjadi Kepala sekolah. Kepemimpinan pendidikan adalah jabatan profesional yang harus memahami dengan baik tentang visi dan misi pendidikan, memiliki kemampuan pedagogi dan kemampuan profesional dalam artian tentu seseorang yang mengerti dengan baik tabiat belajar siswa dan mengerti dengan baik tentang perangkat pembelajaran. Kepemimpinan pendidikan tidak hanya bicara tentang pengaruh tetapi juga memiliki kemampuan manajerial tentang bidang tugas yang ia pimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan di sekolah adalah seorang guru yang memiliki kemampuan lebih dari rata-rata guru dalam komunitas sekolah. Mustahil kiranya seorang kepala sekolah memiliki kepemimpinan pembelajaran yang efektif bila ia tidak memiliki keilmuan tentang perangkat pembelajaran, mulai dari kemampuan menyusun silabus, RPP, evaluasi pendidikan.

Pada masa itu, rambu-rambu pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dengan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah harus melalui proses seleksi, pelatihan dan pendidikan calon kepala sekolah. Dalam

pelaksanaannya proses seleksi tidak pernah dilakukan oleh Dinas Pendidikan kabupaten/kota. Rata-rata seseorang menjadi kepala sekolah 1 hingga 2 tahun paling lama, bahkan ada enam bulan baru menjabat sebagai kepala sekolah sudah diganti dengan alasan tanpa sebab yang jelas. Memang pada 10 tahun pertama era otonomi daerah oleh kabupaten/kota, posisi jabatan kepala sekolah bagaikan agar-agar yang belum sempat membeku dan harus memiliki daya tahan psikologis untuk dapat menerima keadaan bila diberhentikan sebagai kepala sekolah tanpa sebab dan tanpa pemberitahuan.

Kondisi dari rentannya posisi jabatan kepala sekolah untuk diganti setiap waktu dan kapan saja maka konsekuensi yang terjadi adalah kepala sekolah yang tidak punya integritas, yang mereka lakukan bukan berpikir untuk peningkatan mutu tetapi menunjukkan perilaku stor wajah dalam artian lain melahirkan perilaku pemimpin yang mengutamakan pendekatan emosional dan bukan dengan pendekatan kerja. Bekerja dengan profesional dan merasa nyaman untuk bekerja bukanlah motto kepala sekolah pada era otonomi daerah ini, biasanya dua tahun jabatan Bupati/Walikota periode pertama akan berakhir orientasi kerja kepala sekolah sudah beralih menjadi tim sukses secara illegal dari Bupati/Walikota yang sedang menjabat. Kondisi ini merupakan peluang bagi kepemimpinan sekolah untuk memperkuat posisinya sebagai kepala sekolah agar bisa bertahan pada posisinya.

Lantas ada isu mengenai jual beli jabatan kepala sekolah merupakan fenomena logis bagaikan angin dengan pucuk pohon kayu. Tidak mungkin daun kayu bergoyang bila tidak ada angin, tetapi pada saat angin divonis sebagai penyebab dan perlu pembuktian malahan anginnya tidak nampak tetapi dapat dirasakan. Pembeneran isu itu hanya dapat diterima bila dikaitkan dengan proses Pilkada yang berbiaya tinggi, mulai dari upaya mendapat dukungan partai, sosialisai calon dalam bentuk pertemuan dengan masyarakat serta atribut calon dalam bentuk famflet dan baliho keseluruhannya memerlukan biaya tinggi merupakan kondisi yang tidak bisa dinafiskan sebagai penyebab banyak Bupati/Walikota yang tersandung dalam kasus korupsi. Artinya, jual beli jabatan bukan

perkara baru pada era demokrasi langsung dengan melibatkan suara rakyat. Kepala daerah yang hebat bisa lolos dari jeratan hukum dan kepala daerah yang bermain sendiri akan tersandung dengan hukum, sehingga berdasarkan data dari 2004 sampai dengan 2018 ada 104 kepala daerah tersandung korupsi (<https://www.merdeka.com/peristiwa/data-2004-2018-104-kepala-daerah-tersandung-korupsi-paling-banyak-di-jawa-timur.html>).

Dalam aspek koordinasi tugas, secara *teknis* dinas pendidikan kabupaten/kota mengacu ke Kemdikbud, tetapi secara *otoritatif* mereka tidak menaati sehingga mereka lebih taat kepada Bupati/Walikota dari pada kepada Kepala Dinas Pendidikan provinsi dan Mendikbud. Akibatnya, hal-hal yang dianggap penting oleh Mendikbud belum tentu dianggap penting oleh Dinas Pendidikan kabupaten/kota tersebut, dan mekanisme birokrasi pendidikan kurang kompak, berjalan lamban, dan inersia. Dinas Pendidikan kabupaten/kota lebih taat kepada Bupati/Walikota dari pada kepada Gubernur dan Mendikbud karena dialah yang mengangkat dan melantiknya.

Berbagai fenomena yang terjadi pada era otonomi sekolah oleh kabupaten/kota merupakan konsekuensi logis dari pemahaman yang keliru tentang konsep desentralisasi secara teoritis. Konsep desentralisasi yang dikemukakan oleh para ahli dalam berbagai kajian ilmu politik maupun ilmu pemerintahan menjelaskannya bahwa desentralisasi adalah mencakup setiap penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah maupun kepada pejabat pemerintah pusat yang ditugaskan di daerah (Indra et al., 2022). Dalam definisi yang dikemukakan oleh Indra et al., (2022) juga dijelaskan desentralisasi yaitu penyerahan wewenang perencanaan, pengambilan keputusan, atau administratif dari pemerintah pusat kepada organisasi pemerintah daerah. Berdasarkan definisi tersebut bahwa substansi dari desentralisasi terletak pada wewenang (otoritas) dalam hal merencanakan, memutuskan dan mengelola tugas yang menjadi kewenangan Bupati secara mandiri. Konteks desentralisasi dalam pemahaman ini lebih mengutamakan bahwa kewenangan yang diterima oleh daerah adalah menyangkut keseluruhan proses dalam

kegiatan yang menjadi kewenangan Bupati. Mulai dari perencanaan dan pengambilan keputusan, melaksanakan apa yang telah direncanakan dan mengawasi serta mengevaluasi keberhasilan dari yang dilaksanakan tersebut (Indra et al., 2022).

Secara konseptual desentralisasi pendidikan memiliki tujuan agar terdapat peran serta masyarakat dan sekolah serta pemerintah daerah dalam pengelolaan pendidikan semakin berkualitas. Desentralisasi pendidikan memberikan kesempatan kepada pemerintah daerah maupun sekolah untuk mengambil keputusan terbaik tentang penyelenggaraan pendidikan di daerah atau sekolah yang bersangkutan berdasarkan potensi daerah dan sekolah. Pengertian desentralisasi pendidikan secara konseptual itu dipahami oleh Bupati dan Walikota sebagai kebijakan politik yang berkaitan dengan pendidikan, juga merupakan kebijakan yang berkait dengan banyak hal. Pemahaman yang keliru ini, menjadikan Bupati/Walikota memiliki kekuasaan dan kewenangan sentral untuk mempolitikasi bidang-bidang yang menjadi kekuasaan dan kewenangannya. Pemahaman yang keliru ini menurut Paqueo dan Lammaert bertentangan dengan hakikat otonomi pendidikan, yaitu: (1) kemampuan daerah dalam membiaya pendidikan; (2) peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan dari masing-masing daerah; (3) redistribusi kekuatan politik; (4) peningkatan kualitas pendidikan; dan (5) peningkatan inovasi dalam rangka pemuasan harapan seluruh warga negara.

2. Kembali ke otonomi pemerintah Provinsi 1 Januari 2017

Kebijakan pengalihan manajemen pendidikan sekolah menengah untuk SMA/SMK diberlakukan secara nasional atas dasar amanat UU No. 23 Tahun 2014. Secara teknis operasional, mulai 1 Januari 2017 tata kelola pendidikan SMA/SMK sudah menjadi kewenangan pemerintah provinsi maka pemerintah kabupaten/kota selaku daerah otonomi tidak boleh mengadakan, memindahkan dan memutasikan pegawai di SMA/SMK mulai Oktober 2016, terkecuali kepala sekolah karena alasan yang tidak bisa ditunda. Pada masa transisi ini yang harus dilakukan oleh Dinas Pendidikan

kabupaten/kota adalah proses migrasi data personil dan aset ke Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat (UU No.23/2014).

Pengalihan pengelolaan SMA/SMK ke pemerintah provinsi tidaklah berjalan mulus, secara hakiki seluruh Bupati/Walikota se-Indonesia merasa keberatan atas pengalihan tata kelola sekolah menengah ini. Wujud dari keberatan itu, dilakukan dalam bentuk judicial review oleh Wali Kota Blitar Samanudi Anwar dan pemerintah Kota Surabaya. Secara khusus, uji materi dilakukan terhadap Pasal 1 ayat 3, Pasal 28D ayat 1, Pasal 18 ayat 2. Lalu Pasal 18A ayat 1 dan ayat 2, dan Pasal 28C ayat 2. Dalam penjelasannya Mahkamah Konstitusi menyebut dalam UU Pemerintah daerah, pendidikan masuk dalam klasifikasi urusan pemerintahan yang dibagi dengan pusat, daerah, dan kota. Pembagian itu berdasarkan kepada aspek akuntabilitas, efisiensi, eksternalitas, strategis nasional. Pembagian itu, menurut Mahkamah Konstitusi, tidak bertentangan dengan UUD 1945.

Langkah pertama, proses implementasi pengalihan kewenangan tata kelola SMA/SMK oleh pemerintah provinsi Sumatera Barat melalui dinas pendidikan provinsi adalah melantik dan mengukuhkan kembali kepala sekolah SMA/SMK Negeri se-Sumatera Barat berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Sumatera Barat secara bertahap dengan tetap ditempatkan pada sekolah sedang dipimpinnya, terkecuali kepala sekolah yang memasuki usia pensiun dan yang tidak mencapai passing grade dari test kompetensi ulang yang dilakukan oleh dinas pendidikan provinsi langsung diganti dan diangkat kepala sekolah baru yang telah lulus test calon kepala sekolah.

Setelah tiga tahun berada di bawah kewenangan Dinas Pendidikan Provinsi terhitung 1 Januari 2017 hingga akhir Desember 2019 boleh dikatakan tidak ada terjadi pergeseran kepala sekolah atau mutasi kecuali hanya mengisi jabatan lowong yang ditinggalkan oleh kepala sekolah yang memasuki usia pensiun. Beberapa orang kepala sekolah SMA Negeri Kota Padang mengemukakan setelah kembali ke otonomi provinsi lebih nyaman dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin dan manajer sekolah karena jauh dari isu-isu mutasi

yang setiap saat bergulir pada saat di bawah otonomi kabupaten/kota (Parendangan, wawancara 29 Juni 2020). Semenjak dikukuhkan kembali sebagai kepala sekolah berdasarkan SK Gubernur Sumatera Barat awal 2017 hingga akhir tahun 2019 sudah tiga tahun kami menjabat kepala sekolah dibawah kewenangan priovinsi belum terdengar issu mutasi yang akan dilakukan oleh kepala dinas pendidikan provinsi (Yenni Putri, waw ancara 29 Juni 2020).

Lantas berkenaan dengan partisipasi masyarakat dalam pembiayaan pendidikan tetap dilakukan melalui komite sekolah, akan tetapi hambatan yang terjadi adalah pihak sekolah tidak berani secara tegas menghimpun sumbangan orang tua karena adanya persepsi yang keliru dari masyarakat tentang makna dari sumbangan dan iyuran. Berdasarkan peraturan Menteri Pendidikan, pihak komite sekolah bersama pimpinan sekolah menyusun program sekolah dengan sumber dana dari sumbangan orang tua siswa dan masyarakat. Sumbangan yang sifatnya sukarela dan tidak memaksa dimanfaatkan oleh orang tua siswa dengan tidak mengindahkan kesepakatan komite sekolah. Bahkan sumbangan yang sudah ditetapkan dan ditagih setiap bulan oleh tenaga kependidikan yang ditunjuk oleh pengurus komite juga menimbulkan penafsiran yang berbeda dari masyarakat maupun ombusman. Hambatan dalam menghimpun partisipasi orang tua untuk pendidikan juga merupakan konsekuensi logis dari janji-janji gratis calon bupati/walikota pada saat kampanye Pilkada dengan program unggulan sekolah gratis mulai dari jenjang pendidikan dasar hingga pendidikan menengah. Masyarakat terutama orang tua siswa yang sempat menikmati program pendidikan gratis oleh pemerintah kota Padang tahun ajaran 2014/2015 hingga masa pengalihan ke pemerintah provinsi merasa keberatan untuk melaksanakan hasil kesepakatan rapat komite sekolah tentang sumbangan orang tua siswa untuk pembiayaan program sekolah (Yan Finanda, wawancara 28 Juni 2020).

Sumbangan orang tua yang dihimpun oleh komite sekolah telah menjadi bola liar karena pemberdayaan partisipasi orang tua melalui komite sekolah tidak diperkuat dengan Peraturan Gubernur (Pergub) sebagai payung hukum bagi komite sekolah. Hasil

kesepakatan orang tua dalam bentuk sumbangan menimbulkan penafsiran fungsi bagi penegak hukum. Ombudsman yang berfungsi mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk penyelenggaraan pelayanan publik oleh sekolah dan Detasemen khusus (Densus) Tindak Pidana Korupsi (Tipikor) sebagai unit khusus pembasmi korupsi yang dibentuk oleh Polri merupakan dua institusi yang dapat memberikan penafsiran yang berbeda tentang sumbangan orang tua siswa yang sudah menjadi keputusan komite sekolah. Komite sekolah yang memiliki kewenangan untuk menggalang dana, biasa dan lazim melimpahkan kepada pihak sekolah dengan menunjuk salah seorang staf tenaga kependidikan sekolah untuk menagih bantuan orang tua siswa atas dasar kesepakatan rapat. Menagih hasil kesepakatan rapat orang tua siswa melalui siswa sering dikategorikan sebagai tindakan malpraktek oleh ombudsman karena adanya laporan dalam bentuk surat kaleng oleh orang tua siswa kepada lembaga tersebut. Sekaligus fenomena ini juga akan menjadi objek penyelidikan dan penyidikan oleh unit Tipikor kepolisian setempat. Bahkan beberapa kasus juga ada masyarakat yang melaporkan kepada pihak kejaksaan persoalan yang terkait dengan sumbangan orang tua yang dikategorikan pungutan. Persoalan ini semestinya dapat diselesaikan dengan adanya payung hukum yang tegas dari pemerintah provinsi dan menetapkan secara konkret bentuk dan besarnya partisipasi masyarakat dari orang tua setiap bulan, pengecualian bagi siswa-siswa tidak mampu atas dasar surat keterangan orang tua tidak mampu dari pemerintah setempat.

Sedangkan pembiayaan sekolah yang bersumber dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) disalurkan dari Kementerian Keuangan (Kemenkeu) melalui Rekening Kas Umum Daerah (RKUD) Provinsi kemudian diteruskan ke rekening sekolah dengan frekuensi penyaluran 4 kali per tahun dengan porsi tahap I (20 persen), tahap II (40 persen), tahap III (20 persen), tahap IV (20 persen)

(<https://edukasi.kompas.com/read/2020/02/11/15253481/perbedaan-kebijakan-dana-bos-2020-dan-bos-2019>). Berkenaan dengan penggunaan dana BOS ini sangat jelas panduannya, pihak sekolah

menggunakan dana BOS sesuai item-item penggunaan yang dibolehkan dan dipertanggungjawabkan secara daring melalui laman <https://bos.kemdikbud.go.id/>. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas penggunaan dana BOS oleh pihak sekolah.

Namun tahun 2019, masih saja ada lima sekolah menengah yang dijadikan uji petik oleh kejaksaan terkait dengan laporan pertanggungjawaban penggunaan dana BOS yang sudah disampaikan secara daring ke Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Hasil survey dan wawancara lapangan menunjukkan bahwa proses penyelidikan oleh penegak hukum atas laporan pertanggungjawaban dana BOS membuat suasana ketidaknyamanan dari pihak sekolah. Dari satu sisi laporan pertanggungjawaban yang disampaikan secara daring oleh pihak sekolah tidak ada temuan oleh pihak Kementerian maupun inspektorat provinsi yang berwenang secara internal dalam mengawasi dan memeriksa laporan pertanggungjawaban sekolah. Kenyataan mereka tetap diproses oleh pihak penyidik dari Kejaksaan atas laporan LSM. Untuk itu, pemerintah provinsi harus melakukan koordinasi dengan pihak penegak hukum atas bentuk-bentuk pelanggaran yang harus dilanjutkan ketahap penyelidikan oleh unit Tipikor maupun Kejaksaan. Hal ini dilakukan demi menjaga marwah dan nama baik kepemimpinan sekolah yang sekaligus juga seorang pendidik.

Berikutnya keterlibatan sekolah yang bersifat pengerahan siswa dalam jumlah besar pada event-event tingkat provinsi yang tidak bersentuhan langsung dengan proses pembelajaran maupun peningkatan mutu sekolah jauh lebih berkurang atau boleh dikatakan tidak ada bila dibandingkan dengan era SMA/SMK dibawah kewenangan kabupaten/kota.

Sedangkan implikasi dalam aspek kurikulum dan proses pembelajaran pada prinsipnya tidak ada perbedaan, guru-guru tetap diminta komitmen untuk tetap melaksanakan tugas mengajar minimal 24 jam bagi guru bersertifikasi profesional.

Adanya pelimpahan kewenangan pendidikan menengah dari pemerintah kabupaten/kota kepada pemerintah provinsi ini sebenarnya menimbulkan berbagai tantangan bagi pemerintah

provinsi Sumatera Barat. Dalam hal ini tantangan yang harus dihadapi diantaranya adalah jumlah sekolah SMA/SMK yang dikelola dan rentang kendali Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat yang tersebar di 19 kabupaten/kota cukup banyak. Selain itu tantangan dalam pengelolaan yang terkait aset P3D di 19 kabupaten/kota yang juga harus dimonitor atau dikendalikan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. Oleh karena itu, untuk kelancaran dalam mengelola SMA/SMK yang tersebar di 19 kabupaten/kota, Pemerintah Provinsi Sumatera Barat membentuk delapan Kantor Cabang Dinas Pendidikan di beberapa wilayah, seperti di kabupaten Padang Pariaman dengan Kota Pariaman digabungkan menjadi satu wilayah kerja cabang dinas, begitu juga kabupaten Agam dengan Kota Bukittinggi yang berdekatan secara geografis juga digabung menjadi wilayah kerja cabang dinas. Sementara untuk Padang karena SMA/SMK berada dekat dengan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi langsung berada di bawah tanggungjawab kerja dinas provinsi.

Selanjutnya berkenaan dengan pengendalian mutu, pelaksanaan UN tetap menjadi alat ukur kualitas pengelolaan SMA/SMK dan penyelenggaraannya sudah ditingkatkan secara bertahap dari UN berbasis kertas atau Paper Based Test (PBT) menjadi Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) disebut juga Computer Based Test (CBT). Secara nasional penyelenggaraan UNBK pertama kali dilaksanakan pada tahun 2014 secara online dan terbatas di SMP Indonesia Singapura dan SMP Indonesia Kuala Lumpur (SIKL). Kemudian pada tahun 2015 dilaksanakan rintisan UNBK dengan mengikutsertakan 135 SMA/MA, dan 379 SMK di 29 Provinsi dan Luar Negeri. Pada tahun 2016 dilaksanakan UNBK dengan mengikutsertakan 1298 SMA/MA, dan 2100 SMK. Jumlah sekolah yang mengikuti UNBK tahun 2017 melonjak tajam menjadi 9.652 SMA/MA dan 9.829 SMK. Meningkatnya jumlah sekolah UNBK pada tahun 2017 ini seiring dengan kebijakan resources sharing yang dikeluarkan oleh Kemendikbud yaitu memperkenankan sekolah yang sarana komputernya masih terbatas melaksanakan UNBK di sekolah lain yang sarana komputernya sudah memadai.

Penyelenggaraan UN berbasis UNBK ini dimaksudkan untuk meminimalisir kecurangan dalam pelaksanaan ujian, tetapi kenyataan sebagai disampaikan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Muhadjir Effendy mengakui bahwa Ujian Nasional (UN) masih diwarnai dengan kecurangan demi kecurangan. Walaupun hasil UN tidak lagi menjadi persyaratan untuk menentukan kelulusan. Indeks integritas yang sebelumnya diagung-agungkan sebagai penentu kejujuran, lanjut Muhadjir, juga tidak lagi bisa dipegang sepenuhnya. Hal itu dikarenakan indeks integritas sudah diketahui pola dan kuncinya oleh sebagian staf di lingkungan pendidikan. Kecurangan pada UN, lanjut dia, juga diakibatkan oleh dorongan birokrasi, yang mana pemerintah daerah menjadikan UN sebagai patokan dalam berprestasi. Sehingga praktik kecurangan terjadi secara massif dan melibatkan sejumlah orang di sekolah. Sedangkan Kepala Balitbang Kemdikbud, Totok Suprayitno (2019), mengatakan biasanya ujian yang memiliki risiko tinggi untuk tidak lulus juga berpengaruh memiliki potensi berbuat curang. Sementara beberapa hasil penelitian juga menunjukkan bahwa aspek pengawasan UNBK yang tidak begitu ketat ternyata membuka celah peserta ujian untuk curang. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) mencatat ada 202 aduan kecurangan selama Ujian Nasional 2019 tingkat SMA/SMK/MA berlangsung. Inspektur Jenderal Kemendikbud Muchlis R. Luddin mengatakan jumlah kecurangan tersebut menyusut menjadi 126 kasus setelah diverifikasi. Menurut Muchlis, laporan yang masuk paling banyak melalui WhatsApp dengan jumlah 90 laporan, email sebanyak 5 laporan, Posko Itjen dengan 18 laporan, media sosial dengan 13 laporan, sementara yang datang langsung serta menelepon tidak ada sama sekali. "Memang ada yang mengaku memotret," ujar Muchlis di kantor Kemendikbud, Jakarta Selatan, Selasa (7/5/2019). Lebih lanjut disampaikan oleh Muchlis bahwa aduan kecurangan terus meningkat dari tahun ke tahun dengan rincian 71 peserta mengadu pada 2017, 79 peserta mengadu pada 2018, dan 126 peserta yang mengadu pada 2019. Untuk tahun 2019 bentuk kecurangan yang terjadi yakni memotret soal dari komputer dengan handphone untuk

dibagikan ke siswa lain. Para peserta yang kedapatan curang ini bakal diberi nilai 0 untuk mata pelajaran yang bersangkutan. Tidak hanya itu, peserta yang curang pun tidak diperkenankan mengikuti ujian susulan. Mereka hanya boleh ikut ujian perbaikan pada Juni mendatang (<https://tirto.id/ds9Y>; <https://tirto.id/unbk-diwarnai-kecurangan-apa-yang-mesti-dilakukan-kemendikbud-ds9Y>).

Sementara itu, mengenai penyelenggaraan UN di Kota Padang pada tahun 2019 dari 45 Sekolah Menengah Atas (SMA) baik negeri maupun swasta di Kota Padang 28 sekolah masih akan menggelar Ujian Nasional Berbasis Kertas dan Pensil (UNKP) atau manual. Hanya 17 sekolah saja yang akan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) (<https://padangmedia.com/45-sma-di-kota-padang-gelar-un-28-sekolah-masih-manual/>). Lantas seberapa besar indeks kecuranagn pelaksanaan UN di Sumatera Barat ?. Lima daerah dengan tingkat kecurangan penyelenggaraan UN di bawah 20 % adalah Yogyakarta, Bangka Belitung, Kalimantan Utara, Bengkulu, dan Kepulauan Riau. Sementara itu, sisanya sebanyak 28 provinsi memiliki indeks integritas dengan presentase kecurangan di atas 20%, bahkan ada yang sampai 80% (<https://mediaindonesia.com/read/detail/17729>).

Namun fenomena yang menarik adalah kecurangan yang terjadi tidak lagi menjadi bagian dari persoalan masyarakat. Jika sebelumnya, saat hasil UN menjadi menentu dalam kelulusan siswa, kecurangan menjadi pembicaraan orang tua dan masyarakat umumnya, kunci jawaban yang berserakan setelah ujian menjadi isu utama tentang kecurangan UN di kota Padang. Setelah UN ditetapkan tidak lagi menjadi persyaratan utama dalam penentuan kelulusan maka kecurangan yang twrjadi tidak lagi menjadi bagian dan milik masyarakat. Semenjak tahun 2017 hingga pelaksanaan UN tahun 2019, isu tentang kecurangan UN di Sumatera Barat umumnya dan kota Padang khususnya telah sirna dari komentar orang tua dan masyarakat umumnya. Tambahan lagi, peringkat UN bagi kabupaten/kota tidak lagi menjadi prestise yang membanggakan bagi kepala daerah.

REFERENSI

- Anis Fauzi. (2013). *Kebijakan otonomi sekolah dan otonomi birokrasi pendidikan Kabupaten/Kota*. May, 1553.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Herdian. (2017). Ketidakjujuran Akademik Pada Saat Unbk Tahun 2017. *Jurnal Psikologi Jambi*, 2(2), 2580–7021.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979a). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979b). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Indra, R., Ritonga, M., Kustati, M., Rini, R., Zulmuqim, Rahmat Iswanto, & Gheisari, A. (2022). High School Education in a Variety of Regional Autonomy: Paradigm and Challenges. *Education Research International*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/9887162>
- Karso, H. (2003). *Pro Kontra Ujian Nasional*. 7, 301–324.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2006a). *Visionary leadership menuju sekolah efektif*.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2006b). *Visionary leadership menuju sekolah efektif*.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi dan implementasi*.
- Murphy, J., & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. ERIC.
- Nashohah, A., & Wrastari, A. T. (2012). Prediktor Intensi Kecurangan Akademik Ditinjau dari Minat Personal , Struktur Tujuan Kelas , dan Orientasi Tujuan Personal

- pada Siswa SMA. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Perkembangan*, 1(03), 1–7.
- Nayab, M. (n.d.). *Principals' Leadership Styles Effects on Teachers' Self-Efficacy: Insights from Secondary Level School Teachers at Rawalpindi, Pakistan*.
- Novitasari, I., & Novitasari, I. (2011). Sindikasi Jual-Beli Kunci Jawaban Ujian Nasional 2010 (Studi Kasus Jaringan Jual-Beli Kunci Jawaban Ujian Nasional 2010 Di Kota X). *Indonesian Journal of Criminology*, 7(2), 267–286.
- Pohan, M. M. (2018). Peran Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *ANSIRU PAI: Pengembangan Profesi Guru Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 97. <https://doi.org/10.30821/ansiru.v2i2.2025>
- Ray Rachmanta & Sukardi Ikhsan. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kecurangan (Fraud) Di Sektor Pendidikan Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal*, 3(3), 387–398. <https://doi.org/10.15294/aaj.v3i3.4221>
- Rohma, F. (2013). *Kecurangan dalam Ujian Nasional di Sekolah Menengah Atas Cheating On Nasional Exam In Senior High School Skripsi*. 090910302083.
- Sudrajat, A. (2007). Kompetensi Guru dan Peran Kepala Sekolah. *Jakarta: PT. Rineka Cipta*.
- Wahab, A. A. (2008). *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan:(telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*. Alfabeta.
- Winarsih, S. (2013). Sistem Pembiayaan Pendidikan Dan Otonomi Daerah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Insania*, 18(No.2), 265–286.
- Zamroni, M. I. (2008). Potret Kegelisahan Sekolah dalam Melaksanakan Ujian Nasional. *Unisia*, 31(69), 294–305. <https://doi.org/10.20885/unisia.vol31.iss69.art9>

BAB 6

STANDAR KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH PROFESIONAL

A. Mutu Sekolah Menengah Atas Era Otonomi Pendidikan Kabupaten/Kota

Konsekuensi dari reformasi tahun 1998 adalah lahirnya undang-undang tentang otonomi pendidikan yang menyerahkan sepenuhnya pengelolaan sekolah mulai dari jenjang pendidikan dasar (SD 6 tahun dan SMP 3 tahun) hingga pendidikan menengah (SMA 3 tahun) kepada pemerintah kabupaten dan kota. Otonomi pendidikan ini efektif berlaku mulai tahun 2005. Pada masa otonomi pendidikan di kabupaten dan kota ini, data dari Laporan Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2007/2008 hingga 2009/2015 menguraikan bahwa standard lulus Ujian Nasional seorang pelajar masih di bawah nilai rata-rata enam. Pada tahun 2007/2008, seorang siswa yang memperoleh rata-rata nilai ujian berada pada angka 4.5 masih dinyatakan lulus ujian nasional. Pada tahun 2008/2009 standard lulus naik menjadi angka 5,5 dan pada tahun ajaran 2009/2010 standard lulus masih tetap pada angka tahun sebelumnya. Ini berarti seorang peserta didik yang mengikuti ujian nasional yang memperoleh rata-rata nilai 5,5 masih dinyatakan lulus ujian nasional, walaupun belum memenuhi standard angka 6 sebagai batas kelulusan yang wajar (Kemdiknas RI, 2015).

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, misalnya penyempurnaan kurikulum nasional, peningkatan kompetensi guru melalui latihan, penyediaan buku dan alat pelajaran, penyediaan dan perbaikan sarana pendidikan, dan peningkatan kualitas manajemen pendidikan. Hasilnya belum menunjukkan peningkatan yang berarti, di beberapa daerah menunjukkan peningkatan kualitas cukup menggembirakan, namun sebahagian yang lain di kawasan kabupaten, seperti di daerah terluar dan tertinggal masih rendah.

Berdasarkan masalah ini, ramai pakar dan pemerhati pendidikan melakukan kajian tentang apa yang salah dalam

pengurusan pendidikan Indonesia? Dari berbagai pengamatan dan analisis, terdapat empat faktor yang menyebabkan kualitas pendidikan tidak mengalami peningkatan secara berarti (Depdiknas RI, 2005). Faktor pertama; adalah paradigma manajemen pendidikan yang melihat sekolah sebagai mesin produksi. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila masukan pendidikan dipenuhi, maka kualitas pendidikan secara otomatis akan baik. Pendekatan ini kurang mempertimbangkan dalam proses pendidikan. Padahal proses pendidikan sangat penting dalam menentukan *output* pendidikan yang berkualitas .

Faktor kedua; pengelolaan pendidikan oleh pemerintah kabupaten dan kota yang masih saja menempatkan sekolah sebagai unit birokrasi lokal sehingga sekolah belum dapat melaksanakan otonomi sesungguhnya sesuai dengan prinsip dasar dari manajemen berbasis sekolah yang memberi keluwesan, motivasi, kreatif/inisiatif kepada sekolah untuk mengembangkan dan memajukan institusinya sesuai dengan semangat otonomi sekolah.

Faktor ketiga; peranan warga sekolah khususnya guru dan peranan masyarakat khususnya orang tua siswa dalam pengurusan pendidikan belum optimal. Akauntabilitas dan transparansi dalam pertanggungjawaban keuangan sekolah kepada masyarakat tidak dilaksanakan, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pendidikan kepada masyarakat, sebagai salah satu unsur yang berkepentingan dengan pendidikan (Depdiknas RI, 2005).

Faktor keempat, krisis kepemimpinan, di mana kepala sekolah berkecenderungan tidak demokratik. Para kepala sekolah merasa terperangkap dalam sistem birokrasi otonomi daerah dan ketergantungan berlebihan terhadap Bupati dan Walikota sebagai sentral *power* penguasa otonomi daerah. Akibatnya peranan utama mereka sebagai pemimpin sekolah semakin dialihkan dengan urusan rutin birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Keadaan ini akan semakin buruk lagi setelah lahirnya Undang-undang Nombor 32 tahun 2004 tentang otonomi daerah, termasuk otonomi pendidikan yang memberi kewenangan kepada Bupati dan

Walikota untuk memilih seorang kepala sekolah di luar peraturan undang-undang dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional.

Otonomi pendidikan yang telah berjalan sejak tahun 2004 hingga tahun 2015 memperlihatkan kualitas sekolah tidak menunjukkan perbaikan ke arah sekolah yang efektif (Indra et al., 2022). Isu yang berkembang setelah otonomi pendidikan yaitu Bupati dan Walikota sebagai pemimpin politik tertinggi di daerahnya belum melaksanakan otonomi pendidikan dengan baik sesuai dengan tuntutan undang-undang Nombor 32 tahun 2004 tentang otonomi daerah dan UU Nombor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Bupati dan Walikota mengangkat seseorang menjadi Kepala Dinas Pendidikan melalui pendekatan kekeluargaan dan nepotisme dan tidak dilakukan melalui proses pemilihan berdasarkan kompetensi kepemimpinan seseorang. Begitu juga dalam proses pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah telah berkembang isu bahwa seseorang yang dipilih menjadi kepala sekolah adalah orang-orang yang dekat dengan Bupati dan Walikota atau seseorang yang mempunyai akses yang kuat dalam mendukung terpilihnya seorang menjadi Bupati dan Walikota melalui pemilihan kepala daerah (pilkada). Akibatnya adalah terpilihnya kepala sekolah yang lemah dalam aspek kepemimpinan. Kepala sekolah lebih berperan sebagai pengurus dan bukan pemimpin pendidikan profesional. Padahal untuk menjadikan sekolah efektif perlu adanya kepemimpinan sekolah yang kuat dan cakap. Seperti yang telah dirumuskan oleh (Indra et al., 2020), seseorang kepala sekolah perlu cakap dalam melihat situasi dan menggunakan gaya kepemimpinan mengikut situasi yang berkembang di sekolah.

B. Landasan Hukum Kepemimpinan Yang Profesional

Pada tahun 2007 lalu, pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional telah meluncurkan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah dan Madrasah, di dalamnya mengatur tentang persyaratan kualifikasi dan kompetensi yang seyogyanya dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Kehadiran

peraturan ini tampaknya bisa dipandang sebagai moment penting, serta memuat pesan yang amanat penting, bahwa sekolah harus dipimpin oleh orang yang benar-benar kompeten, baik dalam aspek kepribadian, sosial, manajerial, kewirausahaan, maupun supervise (Indra et al., 2022).

Untuk menata dan mereformasi kepemimpinan sekolah, sekaligus melengkapi peraturan sebelumnya khususnya Permendiknas No. 13 Tahun 2007 yang terkait dengan kekepalasekolahan (principalship), maka pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional melakukan regulasi dengan terbitnya Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, yang terdiri dari 10 Bab dan 20 Pasal,

Pasal 2 Ayat 3 point b dari Permendiknas No. 28 Tahun 2010 ini menegaskan bahwa seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah harus memenuhi persyaratan khusus yaitu memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal. Pasal 3 ayat 1 menegaskan bahwa calon kepala sekolah/madrasah harus disiapkan melalui proses rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah.

Pasal 7 Ayat 2 menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka dalam kurun waktu minimal 100 (seratus) jam dan praktik pengalaman lapangan dalam kurun waktu minimal selama 3 (tiga) bulan. Dalam pandangan manajemen, sertifikat bisa dianggap sebagai bukti formal atas kelayakan dan kewenangan seseorang untuk memangku jabatan tertentu. Belakangan ini, terutama setelah diberlakukannya otonomi daerah, kerap kali ditemukan kasus rekrutmen kepala sekolah tanpa disertai sertifikat kepala sekolah, dan kegiatan pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah.

Jika seorang guru direkrut menjadi kepala sekolah tanpa sertifikat dan diklat alias melalui proses sim salabim seperti dalam atraksi sulap, barangkali tidak salah jika ada sebagian orang yang mempertanyakan akan kewenangan dan kelayakan yang

bersangkutan. Dengan adanya ketentuan ini, maka ke depannya diharapkan tidak terulang kembali kasus-kasus seperti ini sehingga sekolah benar-benar dapat dipimpin oleh orang yang layak dan teruji.

C. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Oleh karena itu Kementerian Pendidikan Nasional menetapkan standar yang harus dipenuhi oleh guru untuk dapat diangkat sebagai kepala sekolah. Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah tergantung pada jenjang sekolah, meliputi:

1. Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (“TK/RA”) adalah sebagai berikut:
 - a. Berstatus sebagai guru TK/RA;
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA; dan
 - c. Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
2. Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (“SD/MI”) adalah sebagai berikut:

- a. Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
 - c. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
3. Kepala Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (“SMP/MTs”) adalah sebagai berikut:
- a. Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan
 - c. Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
4. Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (“SMA/MA”) adalah sebagai berikut:
- a. Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
 - c. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
5. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (“SMK/MAK”) adalah sebagai berikut:
- a. Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
 - c. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
6. Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (“SDLB/SMPLB/SMALB”) adalah sebagai berikut:
- a. Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB;
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB; dan
 - c. Memiliki sertifikat kepala SLB/SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
7. Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut:
- a. Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah;

- b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan; dan
- c. Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

D. Kompetensi Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah

Disamping standar kompetensi formal yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010, kompetensi lain yang menjadi indikator kepemimpinan seseorang juga harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Kompetensi asas kepemimpinan tersebut terdiri dari: 1) Kepribadian; 2) Kecerdasan; 3) Manajerial; 4) Supervisi; 5) Sosial.

1. Kompetensi Kepribadian

Menurut Hogan (1991) istilah kepribadian cukup ambigu dan setidaknya memiliki dua pengertian yang sangat berbeda. Pengertian pertama, kepribadian mengacu kepada kesan seseorang kepada orang lain. Pengertian ini lebih menekankan kepada reputasi sosial seseorang dalam bentuk evaluasi seseorang dari sudut pandang orang lain. Pengertian kedua, kepribadian lebih menekankan kepada struktur tidak terlihat dan proses yang mendasari di dalam diri seseorang yang menjelaskan alasan seseorang berperilaku seperti yang ia lakukan. Menurut pandangan ini, ada kecenderungan seseorang berperilaku relatif sama di situasi yang berbeda, tetapi juga berbeda dari perilaku orang lain. Lantas apakah ada hubungan antara kepribadian dengan kepemimpinan seseorang ? Dari teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Hogan et al., 1994), ternyata ada kaitan erat antara kepribadian dengan kepemimpinan yang berhasil ditinjau dari pendekatan sifat. Sifat mengacu kepada keteraturan yang berulang dari perilaku seseorang. Menurut pendekatan sifat kepribadian dapat dikemukakan bahwa seseorang berperilaku tertentu karena disebabkan oleh kekuatan sifat-sifat yang ia miliki. Meskipun sifat tidak dapat dilihat, tetapi sifat seseorang dapat ditunjukkan melalui pola perilaku yang konsisten dan dapat diukur melalui tes kepribadian. Sebagai contoh, seorang pemimpin yang memiliki sifat

kepribadian yang teliti cenderung lebih keras dan taat kepada aturan dari pada pemimpin yang ceroboh cenderung malas dan lebih rentan melanggar peraturan. Pemimpin dengan skor ketelitian yang lebih tinggi akan lebih memiliki kecenderungan datang tepat waktu, melakukan dan menyelesaikan pekerjaan secara holistic, dan jarang meninggalkan kantor lebih awal. Sedangkan pemimpin yang memiliki skor ketelitian lebih rendah cenderung terlambat datang atau terlambat dari waktu yang ia janjikan, membuat keputusan cenderung impulsif, atau gagal memegang komitmen dan gagal dalam pencapaian hasil.

Sifat kepribadian merupakan konsep yang dapat digunakan untuk menjelaskan alasan seseorang bertindak konsisten dari situasi ke situasi berikutnya. Berdasarkan banyak penelitian tentang kepribadian, ada lima dimensi kepribadian atau disebut juga Model Lima Faktor (Five Faktor Model) atau model OCEAN tentang kepribadian, dan sebagian besar peneliti kepribadian modern mendukung beberapa versi dari model ini (Hogan et al., 1994); (Bennis, 1959); (Özbağ, 2016). Pada dasar model lima faktor kepribadian ini menjelaskan kepribadian seseorang dapat dikategorikan ke dalam salah satu dari dimensi lima kepribadian ini. Lima dimensi itu, adalah keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*), ketelitian (*conscientiousness*), ekstrasversi (*extraversion*), neurotisisme (*neuroticism*) dan keramahan (*agreeableness*).

Sifat kepribadian seorang pemimpin yang termasuk ke dalam dimensi keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*) ditunjukkan oleh sifat memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, berwawasan luas, pemikiran inovatif, asimilasi informasi baru, dan bersikap terbuka terhadap pengalaman baru. Sedangkan pemimpin yang tidak memiliki keterbukaan dengan pengalaman baru cenderung bertindak lebih praktis, taktis, dan memiliki minat yang sempit, lebih senang dengan cara yang sudah biasa dan benar dari pada bereksprimen dengan cara-cara baru. Hasil penelitian menunjukkan keterbukaan terhadap pengalaman merupakan komponen penting dari efektivitas kepemimpinan seseorang.

Sedangkan sifat kepribadian dari seorang pemimpin yang teliti, cenderung memiliki rencana, terorganisir, sungguh-sungguh, dan menganggap komitmen sebagai suatu yang serius, dan jarang mendapat masalah. Pemimpin yang kurang teliti cenderung lebih spontan, kreatif, impulsif, dan cenderung mengabaikan peraturan, dan kurang memegang komitmen. Jadi individu yang memiliki skor ketelitian yang lebih tinggi lebih memungkinkan menjadi pemimpin yang efektif daripada mereka yang memiliki skor ketelitian yang lebih rendah.

Dimensi berikutnya yaitu ekstrasversi terkait dengan perilaku seseorang dalam kelompok atau sendiri. Seseorang dengan ekstrasversi yang tinggi ditunjukkan oleh perilaku supel dalam bergaul, kompetitif, tegas, lantang, dogmatis, dan percaya diri. Sedangkan seseorang dengan ekstrasversi yang lebih rendah cenderung bekerja sendiri, sedikit minat untuk mempengaruhi orang lain dan bersaing dengan orang lain. Jadi orang yang lebih supel, tegas, percaya diri tampaknya lebih berpotensi menjadi pemimpin efektif.

Lantas, keramahan sebagai dimensi kepribadian berhubungan dengan cara seseorang bisa bergaul dengan orang lain, atau sebaliknya menjadi lawan bagi orang lain. Individu dengan tingkat keramahan yang lebih tinggi cenderung tampil sebagai orang yang menarik, diplomatis, hangat, empati, mudah didekati, dan optimis. Seseorang yang memiliki tingkat keramahan yang rendah cenderung tampil sebagai individu yang tidak peka, tidak dapat membaca pesan sosial, pemarah, dingin, dan pesimis.

Dimensi terakhir yaitu neurotisme berkaitan dengan cara seseorang menghadapi stress, perubahan, kegagalan, dan kritik pribadi. Pemimpin dengan neurotisme lebih rendah cenderung bertelinga kualiti, tenang, optimis, dan cenderung tidak mau mengambil kesalahan atau kegagalan sebagai suatu hal yang pribadi dan mampu menyembunyikan emosinya. Pemimpin dengan neurotisme yang tinggi terlihat murung dan gelisah serta kehilangan semangat saat stress atau dikritik. Pengikut dalam kelompok biasanya sering meniru emosi perilaku seorang pemimpin baik dalam tekanan tinggi maupun tekanan rendah. Pemimpin yang memiliki sifat

neurotisme tinggi cenderung tidak tahan menerima tekanan, sementara pemimpin dengan sifat neurotisme rendah cenderung lebih tenang saat berada di bawah tekanan dan berkulit tebal sering dapat membantu kelompok untuk tetap fokus pada tugas dan tetap bekerja saat menghadapi hal-hal sulit.

Implikasi dari kepribadian pemimpin berdasarkan pendekatan sifat ini selalu ada pada organisasi apapun, termasuk organisasi sekolah. Selalu saja ada tindakan pemimpin yang konsisten dari waktu ke waktu. Sehingga ada pemimpin yang tampak dominan atau sebaliknya, lantang atau pendiam, tindakan terorganisir atau spontan, hangat atau dingin, ceria atau pemurung. Berdasarkan pendekatan sifat ini, akan terlihat apakah seseorang itu, layak menjadi pemimpin atau bukan. Sebagai contoh, seorang yang memiliki sifat kepribadian neurotisme tinggi yang tidak tahan bekerja dalam tekanan dan sensitif terhadap kritik dan rentan mengalami ledakan emosional, tentu tidaklah tepat di tempatkan pada sekolah-sekolah yang berbudaya egaliter, kritis dan heterogen (Hogan et al., 1994).

2. Kompetensi Kecerdasan

Pemimpin itu harus seorang yang cerdas, hubungan antara kecerdasan dengan kepemimpinan seseorang telah menjadi perhatian bagi masyarakat Cina sekitar 1115 Seb. M . Hingga berkembang dalam masyarakat modern, ternyata kecerdasan telah menjadi pertimbangan utama untuk mengangkat seorang menjadi pemimpin. Begitu juga di Amerika, tes kecerdasan telah digunakan untuk mengidentifikasi calon-calon pemimpin potensial saat Perang Dunia I. Menurut Hughes et al. (2012), lebih dari 100 tahun penelitian secara komprehensif dan sistematis telah memberikan bukti bahwa kecerdasan umum memainkan peran penting dalam urusan manusia. Sedangkan (DuBois, 1966) mendefinisikan kecerdasan sebagai keefektifan seseorang dalam kegiatan yang diarahkan oleh pikiran. Definisi ini memberi makna bahwa pemimpin cerdas adalah seorang pelajar yang cepat, dapat membuat asumsi deduksi dan kesimpulan lebih baik. Mampu dalam merumuskan visi dan misi organisasi, dan mengembangkan strategi yang tepat dalam

mewujudkan visi menjadi nyata, dan juga dapat mencari solusi yang tepat dalam memecahkan masalah. Seperti hal kepribadian seseorang, kecerdasan merupakan konsep yang relatif sulit berubah, walaupun tidak terlihat tetapi dapat diamati dalam bentuk perilaku (Ubben et al., 2001). Selain itu, kecerdasan tidak mempengaruhi perilaku secara merata di semua situasi. Dalam hal-hal pekerjaan yang bersifat rutinitas, kecerdasan kurang diperlukan dari pada yang lain. Jika organisasi banyak memiliki anggota pendukung paham status quo dan anti perubahan, pemimpin yang memiliki kecerdasan di atas standar tidak diperlukan. Organisasi seperti itu, cukup dipimpin oleh seseorang yang menyenangkan atau pendukung paham rutinitas. Kecerdasan seseorang akan terlihat dalam perilaku organisasi yang menyimpang dari kebiasaan karena adanya terobosan atau perubahan yang harus dilakukan agar gerak organisasi berputar lebih cepat (Sternberg, 2007). Berdasarkan teori kecerdasan yang dikembangkan oleh Sternberg (2007) yang terkenal dengan teori Triarki kecerdasan Sternberg mengemukakan ada tiga jenis dasar kecerdasan yaitu, 1) kecerdasan analitik adalah kemampuan pemecahan masalah umum dan dapat dinilai dengan menggunakan tes kemampuan mental yang terstandarisasi. Pemimpin dengan kecerdasan analitik adalah pelajar cepat, mampu membuat deduksi yang akurat, membuat kesimpulan berdasarkan informasi yang relatif asing. Pemimpin dengan kecerdasan analitik lebih cocok untuk memecahkan masalah yang tidak jelas dan kompleks; 2) kecerdasan praktis atau kecerdasan jalanan diperlihatkan oleh perilaku cepat beradaptasi, menyesuaikan diri atau memilih situasi baru; 3) kecerdasan kreatif, yaitu kemampuan menghasilkan karya yang baru dan berguna.

Ada tiga aspek kecerdasan yang menyertai setiap orang, yaitu kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ). Seorang kepala sekolah tidak saja dituntut cerdas secara intelektual (IQ), tetapi juga cerdas secara emosional (EQ), dan spiritual (SQ). Paradigma berpikir dan berperilaku dengan menggabungkan ketiga kecerdasan ini, akan menjadikan seorang pemimpin dapat memahami berbagai persoalan secara baik dan benar. Pemahaman yang baik tentang ESQ akan melahirkan

komitmen dalam pelaksanaannya agar mampu menuntun setiap perilaku dan tindakan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kepala Sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus memahami dengan baik dan mampu mengimplementasikan ketiga aspek kecerdasan tersebut. Urgensi kecerdasan intelektual lebih mengedepankan kekuatan logika dalam melihat berbagai persoalan, jika menurut logika sudah benar maka kebenaran itu akan dapat diterima oleh semua pihak. Namun pemimpin lupa, bahwa kebenaran menurut logika dapat saja melukai perasaan pengikut dari sisi emosional dan spiritual. Oleh karena itu, kecerdasan intelektual harus dipadukan dengan kecerdasan emosional dan spiritual.

Seorang oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan Jhon Mayer dari University of New Hampshire (1997) mengemukakan bahwa seseorang yang cerdas secara emosional memiliki kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain (Goleman et al., n.d.) mengartikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan mengenali emosi diri sendiri, mengelola dan mengekspresikan emosi diri sendiri dengan tepat, memotivasi diri sendiri, mengenali orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain.

Sedangkan (Mayer et al., 2001) mengemukakan: "keuletan, optimisme, motivasi diri dan antusiasme merupakan bagian dari kecerdasan emosi. Mayer et al. (2001) memperluas kecerdasan emosi menjadi lima aspek yaitu: (1) mengenali emosi diri, (2) mengelola emosi, (3) memotivasi diri sendiri, (4) mengenali emosi orang lain, dan (5) membina hubungan. Gottman (1998) mengemukakan aspek aspek EQ sebagai berikut: "... kemampuan untuk mengendalikan dorongan hati, menunda pemuasan, memberi motivasi diri sendiri, membaca isyarat sosial orang lain dan mengenai naik turunnya kehidupan". Dari berbagai pendapat pakar di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kecerdasan emosi adalah kemampuan kepala sekolah memahami dan menyadari emosi diri sendiri, mengelola dan memotivasi diri sendiri, kesadaran sosial dan menjalin relasi

(hubungan) dengan guru dan warga sekolah lainnya guna mendukung terwujudnya sekolah efektif.

Lantas, karakteristik seorang kepala sekolah berbasis kecerdasan spiritual juga merupakan faktor yang berpotensi mendukung kepemimpinannya dalam mewujudkan sekolah efektif. Hasil penelitian menyimpulkan sekitar 80% keberhasilan seseorang ditentukan oleh faktor lain. Salah satu dari faktor tersebut adalah peran kecerdasan spiritual. Penelitian yang dilakukan Goleman belum memisahkan antara kecerdasan emosional dengan kecerdasan spiritual sebagai penentu keberhasilan seseorang. Akan tetapi dalam penjabarannya menunjukkan adanya unsur-unsur kecerdasan spiritual. Spiritual Intelligence merupakan puncak kecerdasan, wawasan pemikiran yang luar biasa mengagumkan dan sekaligus argumen pemikiran tentang betapa pentingnya hidup sebagai manusia yang cerdas secara spiritual (Manullang, 2013). Zohar, (2000) menyimpulkan bahwa ada proses syaraf dalam otak manusia yang terkonsentrasi pada usaha mempersatukan dan memberi makna dalam pengalaman hidup kita. Di dalamnya terdapat suatu jaringan syaraf (Got Spot) yang secara lateral "mengikat" pengalaman kita secara bersama untuk "hidup lebih bermakna" (Ginanjari, 2001). Allah Swt membangun antena dalam otak manusia yang disebut "Got Spot" (titik Tuhan) yang memancarkan signalnya setiap saat sehingga pimpinan dan manusia tidak akan pernah terlepas dari pantauan Allah Swt. "Got spot" inilah yang menghubungkan manusia dengan Tuhan Yang Maha Esa Sang pemberi mandat di muka bumi ini sebagai Khalifah. Dialah yang memberi mandat sebagai pimpinan kepada siapa yang dikehendaki dan Dia pulalah yang akan mencabut mandat pimpinan itu kepada siapa yang hendak dibinasakan. Kecerdasan spiritual melibatkan kemampuan menghidupkan kebenaran yang paling dalam. Artinya, mewujudkan hal yang terbaik, utuh, dan paling manusiawi dalam batin yang menghasilkan gagasan, energi, nilai, visi dan panggilan hidup yang mengalir dari dalam diri. Kecerdasan spiritual merupakan suatu kecerdasan yang bertumpu dari dalam diri kepala sekolah yang berhubungan dengan kearifan, pemikiran yang jernih (fitrah), bijaksana dalam menjalankan tugas,

silaturahmi/toleran terhadap orang lain dalam menjalankan tugas kepemimpinannya sehingga terwujud kinerja sekolah yang kondusif dan menyenangkan. Berpikir fitrah (jernih) mencakup ketekunan berdoa, rasa cinta, jujur, bersyukur dan adil. Bijaksana menjalankan tugas mencakup sifat rendah hati, pemaaf, penyabar, pembimbing, lemah lembut dan rasa tanggung jawab. Silaturahmi/toleran terhadap orang lain meliputi cara menghargai kepercayaan orang lain, terbuka, mau melayani, dan tidak meyakiti serta cinta damai.

3. Kompetensi Manajerial

Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua konsep yang berbeda melekat pada subjek yang sama yaitu pemimpin. Semua orang sependapat bahwa manajemen merupakan kata-kata yang berhubungan dengan efisiensi, perencanaan, pekerjaan, prosedur, regulasi, kontrol, dan konsistensi. Sedangkan kepemimpinan sering diasosiasikan dengan kata-kata seperti, pengambilan keputusan, dinamis, kreativitas, visi, perubahan. Sehingga lahirlah kalimat berpasangan seperti, manajer melaksanakan, pemimpin berinovasi; manajer memelihara, pemimpin mengembangkan; manajer mengontrol, pemimpin menginspirasi; manajer berpikir jangka pendek, pemimpin berpikir jangka panjang; manajer bertanya bagaimana dan kapan, pemimpin bertanya apa dan mengapa; manajer menerima status quo, pemimpin menantang status quo.

Seorang kepala sekolah tidak saja sebagai pemimpin tetapi juga seorang menejer. Oleh karena itu, ia harus memiliki kemampuan manajerial dalam ruang lingkup tugas pokok dan fungsinya. Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus memiliki kemampuan manajerial dalam memberdayakan seluruh komponen warga sekolah, baik guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan lingkungan sekolah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif dalam menyelesaikan pekerjaan sekolah yang terkait dengan kegiatan administrasi sekolah. Kepala sekolah harus mampu bekerjasama dan mengkoordinasikan seluruh tugas-tugas wakil kepala sekolah dan

berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya tepat sasaran dan tepat waktu. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam menyusun rencana kegiatan sekolah, mengorganisasikan seluruh kegiatan sekolah, dan melaksanakan kegiatan sekolah. Kepala sekolah juga harus mampu menghadapi dan menyelesaikan berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan selalu berusaha menjadi juru damai atas setiap konflik yang terjadi.

Sebagai seorang manajerial, kepala sekolah harus mampu memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam aspek profesionalismenya. Memberi kesempatan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan wawasan profesinya melalui pendidikan studi lanjut dan pelatihan.

Sebaliknya pemimpin yang tidak mempunyai kompetensi manajerial akan jatuh kepada kepemimpinan yang buruk. Kepemimpinan buruk sering diasosiasikan dengan individu yang membentuk tim yang berujung dengan hasil kerja yang buruk, maka ketidakmampuan manajerial lebih sering dihubungkan dengan individu yang tidak mampu membentuk suatu tim yang kompeten

4. Kompetensi Supervisor

Apapun bentuk kegiatan yang berlangsung di sekolah, semuanya bermuara kepada terlaksananya kegiatan pembelajaran secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, tugas utama seorang kepala sekolah adalah melakukan supervisi terhadap kegiatan yang terkait dengan pembelajaran yang dilaksanakan guru. Terlaksananya kegiatan pembelajaran yang berkualitas, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi secara berstruktur hanya dapat dilakukan oleh guru-guru yang profesional. Oleh karena itu, seorang guru yang profesional harus memiliki kemampuan dalam menyusun program tahunan sekolah, program semester, silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan melakukan evaluasi terhadap proses pembelajaran yang dilakukan. Untuk dapat melakukan supervisi atas kegiatan-kegiatan yang terkait dengan tugas pokok guru, maka seorang kepala sekolah harus memahami dengan benar dan

menguasai secara teknis semua bidang tugas yang terkait dengan guru. Mustahil kiranya, seorang kepala sekolah dapat melakukan supervisi dengan baik, bila ia sendiri tidak menguasai secara teknis proses perangkat pembelajaran yang menjadi tugas pokok guru.

Oleh karena jabatan kepala sekolah merupakan tugas tambahan bagi seorang guru yang diberi amanah untuk menjadi kepala sekolah, tentulah yang diangkat menjadi kepala sekolah adalah guru yang memiliki kemampuan lebih diantara guru lainnya.

5. Kompetensi Sosial

Pada hakekatnya manusia adalah makhluk individu sekaligus sosial, dari sejak lahir hingga meninggal manusia tidak pernah lepas dari bantuan orang lain. Kelahirannya memerlukan pertolongan Bidan atau Dokter, menyusui memerlukan pertolongan dan kasih sayang ibu, belajar berjalan juga melalui pertolongan ibu dan keluarga terdekatnya. Hingga beranjak masa anak-anak, terus remaja, dan dewasa bahkan mencari pasangan hidup juga melalui pertolongan orang lain, dan berakhir dengan kematian juga masih merepotkan orang lain untuk mengantarkan jenazahnya ke makam. Oleh karena itu, sebagai manusia semestinya sadar bahwa dirinya harus merasa terpanggil hatinya untuk berbuat baik bagi orang lain dan masyarakat (Mudlofir, 2012).

Manusia sebagai makhluk sosial menurut (Sudrajat, 2007) harus memiliki kemampuan sosial untuk berkomunikasi, membangun relasi, dan kerjasama, menerima perbedaan, memikul tanggung jawab, menghargai hak orang lain, serta kemampuan memberi manfaat bagi orang lain sejalan dengan pemikiran ini. Komariah (2006) mendefinisikan kompetensi sosial sebagai 1) kemampuan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional, 2) kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan dan, 3) kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun kelompok.

Subagyo (2008) mengemukakan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara

efektif dan efisien, baik dengan peserta didik, guru, orang tua/wali, dan masyarakat sekitar, sehingga seorang yang memiliki kompetensi sosial akan nampak menarik, empati, kolaboratif, suka menolong, menjadi panutan, komunikatif, dan kooperatif. Artinya manusia itu, adalah makhluk sosial atau bermasyarakat.

Sudrajat (2007) menyatakan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk berkomunikasi secara lisan, tulisan, dan atau isyarat, menggunakan teknologi informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan sesama profesi, orang tua/wali secara efektif. Kompetensi sosial adalah kemampuan seorang dalam bekerjasama dengan orang lain, peduli sosial dan memiliki kepekaan sosial.

Dalam konteks persekolahan seorang kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi dalam bidang ini adalah meliputi : (1) terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah, yang masuk dalam kategori ini adalah bekerjasama dengan atasan, guru dan staff, siswa, sekolah lain serta instansi lain (2) mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial di masyarakat, indikatornya adalah mampu berperan aktif dalam kegiatan informal, organisasi kemasyarakatan, keagamaan, kesenian, olahraga (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain, indikatornya antara lain berperan sebagai problem finder dilingkungan sekolah, kreatif dan mampu menawarkan solusi, melibatkan tokoh agama, masyarakat dan pemerintahan, bersikap obyektif/tidak memihak dalam menyelesaikan konflik internal, mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain dan mampu bersikap empati kepada orang lain (Tendik Org.2009).

Peran penting kompetensi sosial ini terletak pada dua hal yakni pertama, terletak pada peran pribadi kepala sekolah yang hidup ditengah masyarakat untuk berbaaur dengan masyarakat. Untuk itu seorang kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk berbaaur dengan msayarakat, kemampuan ini meliputi kemampuan berbaaur

secara santun, luwes dengan masyarakat, dapat melalui kegiatan olahraga, keagamaan, dan kepemudaan, kesenian dan budaya. Keluwesan bergaul harus dimiliki oleh kepala sekolah selain sebagai kepala maupun sebagai guru.

Ketrampilan hubungan manusiawi adalah kecekatan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja. Juga, ketrampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kerja pada kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepala atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga manusianya. Bahkan inilah yang paling banyak porsinya.

Pada sisi lain realitas peran dan kiprah seorang kepala sekolah dinilai dan diamati baik oleh guru, anak didik, teman sejawat, dan atasannya maupun oleh masyarakat. Bahkan tidak jarang juga kebaikan dan kekurangan kepala sekolah dibicarakan oleh masyarakat secara luas, oleh karena itu penting bagi seorang kepala sekolah untuk meminta pendapat baik dari guru, karyawan, siswa maupun teman sejawat tentang penampilannya sehari-hari baik di sekolah, di masyarakat dan segera memanfaatkan pendapat/kritik untuk memperbaiki.

Menurut (Sudrajat, 2007) ada tujuh kompetensi sosial yang harus dimiliki agar dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif dan efisien yakni (1) memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama (2) memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi (3) memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi (4) memiliki pengetahuan tentang estetika (5) memiliki pengetahuan tentang apresiasi dan kesadaran sosial (6) memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan (7) memiliki kesetiaan terhadap harkat dan martabat manusia. Ketujuh kompetensi sosial ini penting, agar seseorang dapat melaksanakan dua fungsi di sekolah yakni : (a) fungsi pelestarian dan pewarisan nilai-nilai kemasyarakatan dan (b) fungsi agen perubahan. Sekolah berfungsi untuk menjaga kelestarian nilai-nilai kemasyarakatan yang positif agar pewarisan nilai tersebut dapat berjalan secara baik. Di samping itu sekolah juga berfungsi

sebagai lembaga yang dapat mendorong perubahan nilai dan tradisi menuju kemajuan dan tuntutan kehidupan dan pembangunan bangsa.

Berkaitan dengan pembudayaan nilai-nilai ini Sudibyo (2008) menjelaskan bahwa pendidikan hakikatnya merupakan proses pelembagaan nilai-nilai budaya nasional, termasuk dalam hal ini adalah budaya daerah. Banyak nilai budaya lokal atau daerah yang mempunyai keberlakuan secara nasional. Lebih lanjut dikatakan bahwa membangkitkan etos kerja juga berdimensi sosial ini selain kewirausahaan. Etos kerja yang melingkupi sikap positif terhadap pekerjaan antara lain menghargai setiap bentuk kerja halal, kerja keras, untuk meningkatkan taraf hidup, motif untuk maju, sikap rajin dan tekun dalam mengelola waktu, ingin bersaing secara sehat, ingin berprestasi, kreatif dan sebagainya.

Sedangkan menurut (Muspiroh et al., n.d.) mengusulkan bahwa ada beberapa kegiatan yang dapat dijadikan sarana peningkatan kompetensi sosial kepala sekolah antara lain : (1) mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi sosial atau subkompetensi sosial, identifikasi ini pada satu sisi harus tepat dari sisi kebutuhan kepala sekolah dan guru dan pada sisi lain mengidentifikasi kebutuhan masyarakat. Hasil dari kedua kepentingan ini kita gunakan untuk merancang program kerjasama antara kepala sekolah/guru dalam sekolah, antara guru/kepala sekolah dalam satu sub rayon maupun rayon, serta antar guru, kepala sekolah dan masyarakat sekitar, (2) melakukan kegiatan kerjasama antar kepala sekolah terutama baik dalam satu sub-rayon, rayon terdekat secara terprogram dalam rangka mengembangkan sekolah pada umumnya dan pengembangan kompetensi kepala sekolah khususnya, (3) implementasi pengembangan kompetensi kepala sekolah dilakukan dengan pendampingan konsultan atau bantuan teknis dari pakar, sehingga pengembangan sekolah akan berjalan seimbang, (4) segera setelah kegiatan pelaksanaan pengembangan kompetensi sosial ini perlu dilakukan refleksi secara kolaboratif bersama dengan kepala sekolah lain, guru dan bahkan masyarakat sekitar, (5) hasil laporan final pengembangan kegiatan ini dapat dipresentasikan pada forum ilmiah yang bermanfaat.

Dari penjelasan diatas dapat kita pahami betapa kompetensi sosial merupakan hal yang tidak hanya penting bagi kepala sekolah secara individu tetapi juga penting bagi institusi sekolah yang dikelola dan bagi masyarakat sekitarnya.

REFERENSI

- Bennis, W. G. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority* (Vol. 4). Ardent Media.
- DuBois, P. H. (1966). A test-dominated society: China, 1115 BC-1905 AD. *Testing Problems in Perspective*, 29–36.
- Goleman, Daniel., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (n.d.). *Primal leadership : unleashing the power of emotional intelligence*.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.49.6.493>
- Indra, R., Kustati, M., Saregar, A., Warnis, Nelmawarni, & Yusuf, Y. Q. (2020). The effect of principals' leadership towards effective learning at an indonesian secondary school. *European Journal of Educational Research*, 9(3), 1063–1074. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.3.1063>
- Indra, R., Ritonga, M., Kustati, M., Rini, R., Zulmuqim, Rahmat Iswanto, & Gheisari, A. (2022). High School Education in a Variety of Regional Autonomy: Paradigm and Challenges. *Education Research International*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/9887162>
- Manullang, B. (2013). GRAND DESAIN PENDIDIKAN KARAKTER GENERASI EMAS 2045. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 4(1). <https://doi.org/10.21831/jpk.v0i1.1283>
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232–242. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232>
- Mudlofir, A. (2012). *Pendidik Profesional: konsep, strategi, dan aplikasi dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia* (1st ed.). Rja Grafindo Persada.
- Muspiroh, N., Tadrir, J., Biologi, I., Syekh, I., & Cirebon, N. (n.d.). *Peran Kompetensi Sosial Guru Dalam Menciptakan Efektifitas Pembelajaran*.

- Özbağ, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 235–242.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62(1), 34–42.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.34>
- Sudrajat, A. (2007). *Kompetensi Guru dan Peran Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The principal: Creative leadership for effective schools*. ERIC.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 587–596.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.587>

BAB 7

MEMAHAMI BEBERAPA STAIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan faktor utama yang untuk menjadikan sebuah organisasi itu efektif (Hallinger et al., 1994; Squires, 1980). Sebagaimana dikemukakan (Avolio & Locke, 2002) bahwa jika terdapat suatu masyarakat, negara atau organisasi yang tidak mempunyai pemimpin maka dipastikan masyarakat, negara atau organisasi tersebut tidak akan kekal lama. Kepemimpinan menjadi penting karena ia sering dikaitkan dengan keunggulan dan keberhasilan sebuah organisasi. Menurut (Bass, 2006) keberhasilan sebuah organisasi hanya tergantung kepada pemimpin yang berwibawa. Begitu juga yang terjadi pada institusi sekolah, menurut temuan penelitian (Long et al., 1991), sekolah-sekolah yang mencapai prestasi tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh kepala sekolah yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang efektif. Sehubungan dengan itu pemimpin merupakan tonggak penting dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolah, sekaligus ia juga seorang administrator dan manajer di sekolah untuk melaksanakan berbagai fungsi kepemimpinan dan manajemen di sekolah tersebut.

Kepemimpinan yang efektif merupakan ciri utama ke arah keunggulan sekolah. Untuk mendapatkan kualitas dalam bidang pendidikan, kepemimpinan perlu diwujudkan dan pemimpin yang berpotensi perlu diberi keutamaan. (Musa, 2002a) menegaskan bahwa kepala sekolah memainkan tugas yang amat penting dalam menentukan kualitas dan keunggulan sebuah sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin terpenting di sekolah merupakan variabel yang paling kritis dalam ruang lingkup kepemimpinan. Gaya kepemimpinannya dapat mempengaruhi dan memajukan tahap perubahan serta melakukan berbagai pembaharuan di sekolah (Greenfield, 1987; Murphy & Hallinger, 1988). Oleh karena itu bagi

organisasi sekolah, tercapai atau tidak visi dan misi pendidikan yang dihasratkan adalah tergantung kepada kecakapan kepala sekolah dalam mengurus sumber daya yang ada hingga sesuai dengan kehendak dan tujuan dari pendidikan.

Menurut (Chacko, 1990a) kepemimpinan yang rendah dalam dimensi hubungan kemanusiaan dan lebih berorientasi kepada tugas sering dikaitkan dengan pemimpin yang lemah dan tidak efektif. Kekuatan pemimpin yang membawa kepada keunggulan sekolah menurut (Peter Mortimore, 1993) adalah berdasarkan kepemimpinan yang profesional dalam tugas, tegas dan punya tekad untuk melakukan perubahan-perubahan di sekolah kepada kondisi kekinian yang lebih baik dari kondisi sebelumnya. Kepala sekolah adalah agen utama pembawa perubahan dalam banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas sekolah (Gay et al., n.d.). Penelitian literature menunjukkan, kepemimpinan yang tegas dan punya tekad berkecenderungan bersifat proaktif. (Cheng & Wong, 1996; Maris et al., 2016) juga mengemukakan bahwa di sekolah-sekolah efektif pemimpin lebih memprioritaskan kepada upaya melibatkan semua warga sekolah, program sekolah disepakati bersama dan adanya perpaduan tekad semua pimpinan beserta warga sekolah untuk melaksanakan program yang sudah disepakati bersama.

Berikutnya (Goode, 2017) juga mengemukakan pandangan yang sama bahwa kepemimpinan memainkan peranan utama dalam memastikan efektifnya sebuah sekolah. Menurutnya kepala sekolah mempunyai tiga aspek tanggungjawab kepemimpinan yaitu memikul tanggungjawab tugas pokok sebagai pemimpin, membina organisasinya dan menjadikan individu dapat bekerjasama dalam organisasinya (Atika et al., 2021). Kepala sekolah yang profesional tahu apa yang hendak dibuat berdasarkan visi, dapat membuat dan melaksanakan perencanaan dengan tepat dan benar berdasarkan waktu dan situasi. Penelitian oleh (Bass, 2006; Damri et al., 2023) menjelaskan bahwa efektivitas sebuah sekolah mempunyai hubungan erat dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai orang yang profesional dan memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah. Penelitian (Williams,

2008) juga menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah juga ditentukan oleh faktor-faktor berikut yaitu; tingkat kecerdasan emosional dan sosial, percaya diri, berorientasi tugas, punya inisiatif, sadar akan pentingnya organisasi, wawasan kepemimpinan, kerjasama dan kerja tim, dan dapat beradaptasi dengan lingkungan luar sekolah.

Penelitian literature juga memberikan pendapat bahwa kepala sekolah yang mempunyai ciri kepemimpinan profesional merupakan pemimpin yang tegas dan punya visi, pendekatan partisipasi dalam melaksanakan seluruh kegiatan sekolah. Ini bermakna sekolah efektif perlu mempunyai administrator yang proaktif sebagai agen yang membawa perubahan ke arah sekolah efektif (Hoy & Miskel, 2008a; Ubben et al., 2001a). Pemimpin sebagai administrator sekolah juga menekankan komunikasi yang baik dan adanya persamaan tujuan dalam kalangan barisan administrator sekolah tersebut. Di samping itu, pemimpin sekolah juga seharusnya mampu menjadi agen dalam membentengi sekolah daripada ancaman serta pengaruh perubahan yang tidak mendatangkan kebaikan kepada sekolah. Ini dapat dilaksanakan sekiranya pemimpin sekolah mempunyai rangkaian dukungan yang mantap dalam mengatur sebuah sekolah. Rangkaian ini meliputi elemen-elemen dari dalam dan luar sekolah (Othman, 2001) ; (Sammons et al., 1995); (Dunning et al., 2006). Pemimpin sekolah seharusnya mempunyai daya kesadaran yang tinggi, jiwa yang kuat dan mempunyai cita-cita yang tinggi di samping menjadi seorang yang bijak menyelesaikan masalah dan strategik (Ubben et al., 2001a).

Ubben et al., (2001a) berpandangan seseorang pemimpin yang dikatakan efektif adalah pemimpin yang menggunakan pendekatan partisipatif dalam merencanakan dan melaksanakan program sekolah. Ini bermakna pemimpin sekolah efektif bersedia membuat keputusan secara musyawarah dengan melibatkan guru (Sunaengsih et al., 2019). Ini menunjukkan bahwa adalah penting bagi pemimpin sekolah melaksanakan "distributed leadership". Kepala sekolah sebagai pemimpin mesti berpengetahuan. Ini bermakna kepala

sekolah efektif mestilah mempunyai ilmu pengetahuan yang luas tentang tugas tanggungjawabnya sebagai pemimpin yang dapat membedakan antara dia dengan pengikut. Kepemimpinan adalah salah satu aspek tingkah laku kepala sekolah dan juga sejenis pengaruh. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan formal. Menurut pendapat (Bass, 1990) kepemimpinan formal dalam hierarki kewibawaan adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Seorang pemimpin dan manejer yang dinamik, berkeupayaan dan berkebolehan bukan saja untuk mengarahkan, tetapi juga untuk mendorong dan mempengaruhi pengikutnya. Apabila membicarakan kepemimpinan kita sering menemui berbagai macam definisi kepemimpinan, yang berkisar tentang proses mempengaruhi pengikut atau subordinat dalam mencapai tujuan organisasi (Komariah & Triatna, 2006; Ubben et al., 2001b). Agak sukar bagi kita untuk menolak kenyataan bahwa kepemimpinan ialah penggerak utama di balik keberhasilan sebuah organisasi (Mohammed Sani, Mohd Izham dan Jainabee, (2008). Menurut pandangan Shahril (2000) kepemimpinan dan manajemen amat penting untuk menjadikan sebuah sekolah itu efektif. Kepemimpinan juga menjadi penting karena pada lazimnya ia dikaitkan dengan keunggulan dan keberhasilan sebuah organisasi.

Dalam konteks organisasi kesehatan, (Cheng & Wong, 1996) dalam penelitiannya tentang juru rawat di negeri China, berpendapat bahwa nilai budaya dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Penelitian menghasilkan hubungan positif dan signifikan antara nilai budaya, dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan dan efektivitas organisasi yang ia pimpin. Davies (2005) dalam penelitiannya mengenai budaya organisasi dan kepemimpinan berpendapat bahwa pemimpin dilihat dari sudut yang berbeda oleh pekerja. Akibatnya berlaku tindakan yang membawa kekecewaan dan perlakuan tidak diingini. Penelitian ini membuktikan budaya organisasi mempunyai kesan terhadap perlakuan pekerja, dan itu menunjukkan organisasi mempunyai lebih tanggungjawab dan kontrol terhadap perkara-perkara tidak diingini berlaku di tempat kerja.

Menurut (Long et al., 1991), sekolah yang mencapai keberhasilan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh kepala sekolah yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu, pemimpin merupakan tonggak keberhasilan sebuah organisasi. Oleh karena itu, langkah kepala sekolah menggabungkan gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai mengikuti situasi adalah dianggap bijak. Gaya kepemimpinan situasional menjadi pilihan utama dan pelengkap bagi membentuk satu kepemimpinan yang komprehensif dalam manajemen berbasis sekolah. Tetapi tidak ada satupun gaya kepemimpinan situasional yang menjadi peramal yang utama di sekolah-sekolah swasta.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah penting dalam memajukan kualitas sekolah. Maju atau mundurnya sebuah sekolah banyak tergantung kepada kepemimpinan dan manajemen sekolah serta gaya dan corak kepemimpinan kepala sekolah tersebut. Gaya kepemimpinan menjadi faktor utama untuk mendapatkan komitmen dari guru, tenaga kependidikan dan siswa. Oleh karena itu, dalam organisasi sekolah, seseorang kepala sekolah perlu menggunakan berbagai gaya kepemimpinan dalam berhadapan dengan berbagai ciri subordinat atau pengikut.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan keberhasilan sekolah memang tidak dapat dinafiskan karena gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan sebuah sekolah. Menurut (Harun et al., 2016) keberhasilan sebuah organisasi sekolah dan gaya kepemimpinan adalah terkait rapat. Untuk mendapatkan kerjasama dari staf yang bertanggungjawab, ditentukan oleh interaksi positif antara kepala sekolah dengan staf.

Kepala sekolah merupakan orang yang paling berkuasa di sekolah (Sidin, 2004a). Kepala sekolah mempunyai power tertentu dalam melaksanakan tanggungjawab dan peranan bagi melicinkan pengurusan dan administrasi sekolah. Diantara power yang dimiliki oleh kepala sekolah ialah power kedudukan dan power kepakaran. Power kedudukan ialah power sah, seperti power menghukum dan memberi ganjaran sedangkan power pribadi ialah kepakaran. Tahap

penggunaan power yang dimiliki oleh kepala sekolah akan menentukan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh setiap kepala sekolah dalam melaksanakan tanggungjawab kepemimpinan di sekolah. Power menghukum dan memberi ganjaran bila digunakan lebih sering maka ia akan menjadi seorang kepala sekolah dengan tingkah laku memberi arahan yang tinggi. Namun demikian sekiranya power tersebut digunakan secara minimal dan lebih mengutamakan kepakaran dan ketauladanannya maka kepala sekolah tersebut lebih menjurus kepada gaya kepemimpinan mendukung atau mendelegasikan kewenangannya (Hersey et al., 1979a). Oleh karena itu tahap penggunaan jenis power adalah tergantung kepada kebijaksanaan kepala sekolah untuk memastikan gaya kepemimpinan yang efektif di sekolah. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah perlu mengenal situasi dengan baik bila dan bagaimana sepatutnya power kedudukan dan power kepakarannya di digunakan agar dapat berperan sebagai pemimpin yang efektif.

Hasil penelitian (Chacko, 1990b; Farah, 2013a; Hoy & Miskel, 2008b) juga menjelaskan adanya hubungan erat antara gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seseorang kepala sekolah dengan kesuksesan organisasi sekolah. Hasil penelitian ini disokong oleh Tannenbaum dan Scmit dalam (Blanchard et al., 1993) bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang pemimpin perlu sepadan dengan ciri-ciri subordinat; keperluan situasi dan jenis tugas yang dilaksanakan karena ia amat penting untuk membantu merealisasikan hasrat bagi pencapaian tujuan organisasi. (Yukl, 2008) juga memberikan pandangan bahwa walaupun pemimpin mempunyai kewenangan, gaya kepemimpinan memberikan arahan yang tinggi atau autokratik bukanlah gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi karena bukan semua keadaan menuntut pemimpin untuk memaksa subordinat melaksanakan sesuatu tugas. Oleh karena itu setiap pemimpin perlu memperbagaikan gaya kepemimpinan mengikut keperluan situasi agar subordinat dapat melaksanakan tugas dengan rela hati dan bukannya memerlukan arahan pada setiap waktu (Indra et al., 2020).

Penelitian yang telah dilakukan di Sumatera Barat tentang gaya kepemimpinan situasi kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri menunjukkan tahap pelaksanaan kepemimpinan situasi kepala sekolah mengikut persepsi pimpinan dan guru berada pada tahap tinggi untuk keempat gaya kepemimpinan situasi. Artinya keempat gaya kepemimpinan situasi yaitu ; gaya mengarah, membimbing, mendukung, dan mendelegasi secara keseluruhan termasuk kategori sering kali dilaksanakan oleh kepala sekolah sekolah. Hasil korelasi antar konstruk di dalam variabel bebas kepemimpinan situasi menunjukkan adanya kekuatan hubungan yang tinggi di antara gaya kepemimpinan mengarah dengan gaya kepemimpinan membimbing, mendukung dan mendelegasi dan sebaliknya. Sebagaimana yang dijelaskan oleh (Goleman et al., 2000), kebolehan memperbagaikan gaya kepemimpinan merupakan petunjuk yang baik dalam mewujudkan iklim sekolah yang terbaik ke arah peningkatan prestasi sekolah.

Skor min pada tahap tinggi untuk seluruh gaya kepemimpinan, juga menunjukkan seorang kepala sekolah mempunyai kompetensi yang sama untuk seluruh gaya kepemimpinan. Seorang kepala sekolah sesuai dengan potensi bawaannya memiliki kecerdasan intelektual dan emosional, hal ini menggambarkan secara serentak sesuai dengan konteksnya seorang kepala sekolah itu mempunyai kemampuan memainkan peranannya untuk semua gaya kepemimpinan. Hal ini selaras dengan pendapat (Arnn Jr & Mangieri, 1988; Farah, 2013a; Findley & Findley, 1992; Goleman et al., n.d.; Harun et al., 2016; Hutton, 2017; Sidin, 2004b) (Farah, 2013b; Hoy & Miskel, 2008c; Othman, 2001; Ubben et al., 2001b); (Locke, 1991; Musa, 2002b; Yukl & Lepsinger, 2004) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara untuk mempengaruhi pengikut supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian diperjelas oleh (Sidin, 2004a) bahwa kepemimpinan ialah satu proses mempengaruhi kelompok dalam situasi dan waktu yang khusus yang dapat merangsang mereka untuk berusaha secara rela hati untuk mencapai tujuan bersama. Lebih tegas (Farah, 2013a; Hutton, 2017) mengemukakan bahwa seorang

pemimpin untuk mendapatkan komitmen yang tinggi dari kalangan pengikut atau subordinat perlu bijak menggunakan gaya kepemimpinan mereka agar dapat memenuhi keperluan pengikut dan seterusnya kepemimpinannya akan diterima oleh pengikut.

1. Gaya Kepemimpinan Mengarah

Gaya kepemimpinan mengarah yaitu tingkah laku mengarah yang tinggi dan tingkah laku mendukung yang rendah. Pada peringkat ini pemimpin akan memberi arahan yang khusus tentang apa dan bagaimana sesuatu tujuan akan dicapai. Pemimpin akan melakukan pengawasan yang sering atas prestasi individu. Kebanyakan keputusan dibuat oleh pemimpin. Berdasarkan temuan penelitian kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri di Sumatera Barat menunjukkan gaya kepemimpinan mengarah berada pada skor min tahap tinggi. Hal ini menggambarkan kepala sekolah di SMA Negeri Sumatera Barat sering kali mengamalkan gaya kepemimpinan mengarah seperti juga dengan gaya kepemimpinan yang lain (Indra et al., 2020). Bila dihubungkan dengan pandangan (Findley & Findley, 1992) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha penggunaan otoritas untuk mencapai tujuan bersama, maka pengertian ini memberi makna bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus dapat menggunakan otoritas dengan cara memberikan arahan-arahan yang tegas kepada sub ordinat. Kepala sekolah yang sering melaksanakan gaya kepemimpinan mengarah seperti hal dengan tiga gaya kepemimpinan situasi yang lain, memang mencerminkan tuntutan dari ciri tugas yang akan diberikan kepada subordinat. Sebagaimana dikemukakan oleh (Findley & Findley, 1992; Hoy & Miskel, 2008b) bahwa seorang kepala sekolah tidak saja sebagai pemimpin tetapi juga sebagai manajer. Sebagai pimpinan ia akan memberikan arahan khusus tentang tugas yang harus dilaksanakan oleh guru sesuai dengan peraturan undang-undang yang berlaku. Seorang pemimpin berpikir bagaimana guru dalam organisasi dapat melakukan hal yang benar. Sedangkan sebagai manajer lebih cenderung membuat dan melaksanakan peraturan serta mengharapkan warga sekolah mematuhi peraturan tersebut demi

pencapaian tujuan sekolah. Oleh Hosein Mahmud (2008) tingkah kepala sekolah sebagai tingkah laku pimpinan yang menetapkan tujuan sekolah menurut kehendaknya saja boleh disebut sebagai kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan mengarah.

Menurut (Hersey et al., 1979b), ciri guru dan ciri tugas akan berinteraksi langsung dengan gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah. Terdapat empat tahap perkembangan subordinat yang boleh dipadankan dengan empat gaya kepemimpinan situasi, Pada tahap subordinat tidak mempunyai kecakapan dalam menjalankan tugas tetapi mempunyai komitmen yang tinggi maka gaya kepemimpinan S1 yaitu mengarah adalah sesuai karena arahan yang tinggi akan memberi pengetahuan dan keterampilan tentang bidang tugas. Pada tahap ini dukungan yang rendah diberikan karena subordinat dianggap bermotivasi untuk menjalankan tugas.

Daripada temuan penelitian ini, ada beberapa butir instrumen yang berkaitan dengan konstruk gaya kepemimpinan mengarah yang sering kali dilaksanakan oleh kepala sekolah di Sumatera Barat, yaitu kepala sekolah memberikan arahan khusus kepada wakil kepala sekolah tentang bagaimana suatu tujuan dicapai, dan pencapaian prestasi akademik siswa. Kepala sekolah mengarahkan wakil kepala sekolah dan guru untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan peraturan kerja yang telah ditetapkan, serta memaklumkan keputusan musyawarah kepada guru sebelum bertindak untuk membuat laporan dengan tepat dan lengkap. Tetapi yang menarik adalah kepala sekolah tidak begitu sering menggunakan gaya mengarah untuk hal-hal yang berkaitan dengan pihak lain dalam hal ini adalah guru. Untuk beberapa butir instrumen yang berkaitan dengan jenis-jenis tugas guru, seperti memberikan pengawasan kepada wakil kepala sekolah maupun guru untuk memastikan mereka paham tentang tujuan yang hendak mereka capai. Kepala sekolah hanya sekali-sekali mengawasi guru berkaitan dengan prestasi kerja guru yang tidak memuaskan (Indra et al., 2022).

Dari 12 butir instrumen yang berkaitan dengan kepemimpinan mengarah maka setelah dilakukan analisis deskriptif diperoleh kesimpulan bahwa kepala sekolah SMA Negeri Sumatera Barat

memberikan arahan yang sering kali atas butir-butir instrumen yang berkaitan dengan tugas-tugas penting sekolah seperti pencapaian visi dan misi, pencapaian prestasi akademik siswa, dan penyelesaian tugas yang harus sesuai dengan peraturan kerja, dan hanya tidak terlalu penting memberikan arahan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan pribadi, seperti arahan tentang prestasi individu guru.

Daripada hasil wawancara yang telah dilakukan kepada beberapa orang kepala sekolah dan guru tentang jenis-jenis tugas yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah maka setelah dilakukan analisis kualitatif diperoleh temuan penelitian bahwa jenis-jenis tugas yang telah mereka kemukakan dapat dikumpulkan kepada dua jenis tugas mengikut pertimbangan penting dan tidak pentingnya tugas tersebut untuk dikerjakan. Ada tugas-tugas penting yang berkaitan dengan organisasi sekolah seperti pencapaian visi dan misi, maka kepala sekolah akan memberikan arahan yang sering kali, tetapi bila kepentingan tugas tersebut tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan kepentingan organisasi, intensitas arahan yang diberikan kepala sekolah hanya berada pada tahap sekali -sekali saja.

Mengelaborasi teori (Blanchard et al., 1993) tentang gaya kepemimpinan mengarah yang ditentukan oleh tahap kematangan subordinat maka dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan mengarah itu penting untuk digunakan oleh seorang kepala sekolah di samping tiga gaya kepemimpinan yang lain. Pelaksanaan gaya kepemimpinan mengarah tidak saja ditentukan oleh tahap kematangan subordinat tetapi juga merupakan keperluan yang harus digunakan atas dasar tuntutan keadaan dan jenis tugas sekolah. Seorang kepala sekolah harus memberikan arahan jelas dan tegas atas tugas-tugas sekolah yang terkait langsung dengan tugas-tugas yang diberikan oleh institusi vertikal. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin dan juga seorang manejer di sekolah. Mengikut kepada model manajemen (Hoy & Miskel, 2008c; Ubben et al., 2001b) dijelaskan manajemen adalah satu proses yang sistematik untuk mengendalikan aktivitas dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen bagi (Hoy & Miskel,

2008c) tidak saja sebagai proses merancang tetapi juga proses mengarah dan mempengaruhi aktivitas -aktivitas yang berkaitan dengan tugas bagi sekelompok atau keseluruhan warga organisasi. Memimpin adalah proses melibatkan aktivitas mengarah, mempengaruhi dan memberi motivasi kepada pengikut untuk melakukan tugas yang diperlukan. Justeru itu, kegiatan mengarah bagi seorang kepala sekolah merupakan sebahagian daripada gaya kepemimpinan yang harus dilaksanakan berdasarkan atas jenis-jenis tugas yang perlu dilakukan oleh pengikut organisasi sekolah. Menurut (Hoy & Miskel, 2008c) aktivitas -aktivitas sekolah yang sudah dirancang dengan baik mesti harus dikawal dengan ketat dalam pelaksanaannya ke arah tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Mengarah melibatkan tiga elemen utama, yaitu i) menetapkan standard bagi pencapaian, ii) mengukur pencapaian saat ini, iii) membandingkan pencapaian saat ini dengan standard yang telah ditetapkan, iv) mengambil tindakan perbaikan jika terdapat penyelewengan. Melalui fungsi pengawalan dengan gaya kepemimpinan mengarah, pimpinan dapat memastikan bahwa sekolah berada pada landasan yang benar (Hersey et al., 1979b; Saeed et al., 2014).

2. Gaya Kepemimpinan Membimbing

Kepemimpinan membimbing juga termasuk gaya yang sering kali dilaksanakan oleh kepala sekolah di Sumatera Barat dengan skor min pada tahap tinggi. Temuan ini sesuai dengan temuan penelitian Maimunah (2006) bahwa gaya yang paling sering digunakan sebahagian besar kepala sekolah di Malaysia adalah membimbing. Sesuai dengan temuan penelitian Ramos (1987), (Jamaliah & Norashimah, 2005) dan Jamaluddin (1998) dan tidak sesuai dengan penelitian Abdul Ghani (1993) yang mendapati kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kebangsaan Agama di Selangor mengamalkan gaya mendukung sebagai gaya utama, sedangkan hasil penelitian Mohd Musleh (1976) gaya utama sekolah berasrama penuh juga gaya mendukung. Mengacu kepada penunjuk daripada konstruk gaya kepemimpinan membimbing, maka

gaya membimbing sering kali digunakan. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah akan menjelaskan setiap keputusan dan saran, memberi dukungan ke atas perkembangan dan kemajuan yang nyata dan terus memberi arahan untuk mencapai tujuan sesuatu tugas. Umpan balik daripada subordinat diperhitungkan tetapi keputusan tetap dibuat oleh kepala sekolah.

Daripada sembilan pernyataan instrumen yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan membimbing, tiga pernyataan termasuk kategori yang selalu dilakukan oleh kepala sekolah yaitu memberikan dukungan kepada wakil kepala sekolah tentang gagasan perubahan tugas ke arah yang lebih baik, memberikan dukungan kepada guru tentang gagasan perubahan tugas ke arah yang lebih baik, memberikan dukungan kepada guru terhadap tugas yang akan dilaksanakan. Namun begitu, enam pernyataan termasuk kategori sering kali dilakukan oleh kepala sekolah yaitu menjelaskan setiap keputusan yang akan diambil oleh wakil kepala sekolah, menjelaskan kepada wakil kepala sekolah setiap tugas yang akan mereka kerjakan, memberikan arahan atas tugas yang akan dikerjakan wakil kepala sekolah, memberikan penghargaan yang sesuai terhadap kontribusi warga sekolah, memberikan penghargaan yang sesuai terhadap kesuksesan warga sekolah, membimbing wakil kepala sekolah cara membuat laporan yang sesuai dengan panduan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggungjawab besar untuk memberikan bimbingan kepada semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah. Dalam konteks manajemen moderen, seorang pemimpin juga harus berperanan sebagai seorang manejer. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning* (merancang), *organizing* (mengelola), dan *controlling* (mengawal), maka kepala sekolah harus berperanan pula sebagai supervisor pengajaran serta sebagai evaluator program sekolah. Sebagai supervisor, kepala sekolah harus banyak memberikan bimbingan kepada tim yang terdiri daripada guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dan

berkesan sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan temuan wawancara, semua responden setuju memberikan pandangan bahwa untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif maka kepala sekolah secara rutin harus mengawasi lingkungan sekolah dan sambil lewat di depan kelas dan penuh kearaban bertanya kepada guru-guru yang sedang mengajar tentang keadaan kelas dan siswa .

3. Gaya Kepemimpinan Mendukung

Menurut (Hersey et al., 1979b) gaya kepemimpinan mendukung yaitu pemimpin melakukan tingkah laku tugas mengarah yang rendah dan dukungan yang tinggi. Sebagai seorang pembuat keputusan maka seorang kepala sekolah tentu juga perlu banyak mendengar, mendukung dan berperanan sebagai pemudah cara dalam membuat sesuatu keputusan. Temuan penelitian menunjukkan gaya ini termasuk sering kali digunakan oleh kepala sekolah di Sumatera Barat. Kepala sekolah sekolah sering kali memberikan dukungan kepada wakil kepala sekolah dan guru dalam beberapa indikator yang berkaitan dengan konstruk kepemimpinan mendukung. Hal-hal yang sering kali dilakukan oleh seorang kepala sekolah di Sumatera Barat adalah menyediakan diri untuk mendengarkan berbagai permasalahan yang dihadapi wakil kepala sekolah, menyediakan diri untuk mendengar berbagai permasalahan yang dihadapi guru, memberikan dukungan kepada guru untuk meningkatkan prestasi dalam melaksanakan tugas, memberikan dukungan yang tinggi kepada wakil kepala sekolah untuk merumuskan berbagai alternatif tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menerima saran atau usul wakil kepala sekolah sebagai pertimbangan dalam membuat keputusan. Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian Abdul Ghani (1993) dan Mohd Musleh (1976) yang mendapati kepala sekolah di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama di Selangor dan sekolah berasrama penuh melaksanakan gaya mendukung sebagai gaya yang utama. Berbeda dengan temuan penelitian Lokman Mohd Tahir dan Aini Kaman (2011) bahwa gaya kepemimpinan utama guru besar di

daerah Johor Bahru adalah mengarah diikuti dengan gaya kepemimpinan mendukung , membimbing dan mendelegasi.

Temuan penelitian tentang gaya kepemimpinan mendukung sebagai gaya kepemimpinan utama digunakan kepala sekolah di Sumatera Barat memberikan arti bahwa kepala sekolah mempunyai kecenderungan untuk menghargai idea-idea baru, idea-idea perubahan ke arah yang lebih baik, model-model baru dalam proses pengajaran dan pembelajaran di kelas dan dengan demikian sangat senang jika guru melakukan kegiatan penelitian dalam kelas, sebab dengan penelitian kelas, itu sebenarnya guru akan mampu menutup jurang antara wacana konseptual dan realita yang terjadi dalam dunia profesional (Komariah & Triatna, 2006).

Temuan penelitian, menunjukkan tahap pelaksanaan keempat gaya kepemimpinan situasi yaitu ; gaya mengarah, gaya membimbing, gaya mendukung, dan gaya mendelegasi termasuk kategori sering kali dilaksanakan oleh kepala sekolah tetapi gaya kepemimpinan mendukung termasuk gaya kepemimpinan yang lebih utama digunakan dibandingkan tiga gaya kepemimpinan yang lain. Hal ini memberi makna bahwa kepala sekolah lebih mengutamakan proses demokrasi dan melibatkan subordinat dalam setiap tindakan yang akan dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah akan hadir sebagai pemberi banyak saran dan sebagai pemudah cara dalam membuat keputusan. Kepala sekolah akan sering kali menyediakan diri untuk mendengar berbagai masalah yang sedang dihadapi oleh wakil kepala sekolah mau pun guru dan memberikan dukungan atas usaha wakil maupun guru untuk menyelesaikan masalah sendiri. Di samping itu juga memberikan dukungan kepada guru untuk meningkatkan prestasi dalam melaksanakan tugas dengan baik.

Adanya kesesuaian gaya kepemimpinan mendukung sebagai gaya utama yang digunakan oleh kepala sekolah di Sumatera Barat dengan budaya masyarakat Sumatera Barat yang egalitarian dan demokratik sejalan dengan pandangan Soekmono (1981) dan Navis (1984), bahwa perilaku individu atau seseorang anggota masyarakat adalah wujud daripada budaya masyarakat itu sendiri. Begitu juga

halnya, perilaku seorang kepala sekolah adalah wujud daripada budaya masyarakat. Budaya masyarakat dalam bentuk tingkah laku berpola akan diimplementasikan dalam bentuk perilaku seorang pemimpin termasuk juga pemimpin sekolah. Perilaku seseorang kepala sekolah dibentuk dalam sistem sosial kemasyarakatan yang menjunjung tinggi nilai-nilai demokratis dalam proses membuat keputusan, maka nilai-nilai demokratis tersebut juga akan kelihatan dalam tingkah laku berpola yang mereka amalkan dalam lingkungan organisasi yang ia pimpin (Naim 2013). Oleh karena itu, wajar apabila seorang kepala sekolah di Sumatera Barat mengamalkan gaya kepemimpinan mendukung yang lebih utama bila dibandingkan gaya kepemimpinan yang lain.

4. Gaya Kepemimpinan Mendelegasi

Gaya kepemimpinan mendelegasi yaitu pemimpin melaksanakan tingkah laku mengarah dan tingkah laku mendukung yang rendah. Pemimpin menurunkan kewenangan kepada individu supaya bertindak sendiri dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk memastikan tugas dapat dilaksanakan dengan efektif. Kebanyakan keputusan dibuat oleh individu tersebut (Hersey et al., 1979b). Menurut Hersey dan Blanchard (1979) gaya kepemimpinan mendelegasi hanya sesuai untuk subordinat yang mempunyai kecakapan dan komitmen tinggi. Daripada teori Blanchard (1979) ini, ternyata gaya kepemimpinan mendelegasi termasuk dalam kategori sering kali dilaksanakan oleh kepala sekolah di Sumatera Barat. Berpedoman kepada indikator daripada konstruk gaya kepemimpinan mendelegasi maka ada beberapa tindakan kepala sekolah yang sering kali dilaksanakan, yaitu; i) menurunkan kewenangan kepada wakil kepala sekolah supaya bertindak sendiri mengikut aturan kerja yang telah ditetapkan; ii) menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh wakil kepala sekolah untuk memastikan tugas dapat dilaksanakan dengan efektif; iii) menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh guru untuk memastikan pembelajaran dilaksanakan dengan efektif; iv) mempercayai wakil kepala sekolah dalam penyelesaian berbagai

masalah yang dihadapi di sekolah; v) mempercayai guru dalam penyelesaian berbagai masalah yang dihadapi di kelas; vi) memastikan tugas yang diberikan kepada wakil kepala sekolah dan guru berjalan dengan lancar.

Hasil analisis deskriptif daripada gaya kepemimpinan mendelegasi kepala sekolah di SMA Negeri Sumatera Barat menunjukkan skor min pada tahap tinggi. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mendelegasi termasuk gaya yang sering kali dilaksanakan oleh kepala sekolah di samping gaya kepemimpinan yang lain. Kepala sekolah tidak melaksanakan satu gaya saja tetapi juga gaya lain seperti, gaya mengarah, gaya membimbing, dan gaya mendukung. Pelaksanaan gaya kepemimpinan mendelegasi tidak mesti mempertimbangkan aspek situasi dan tahap kematangan subordinat saja sebagaimana teori Blanchard (2001), tetapi juga didorong oleh fungsi kepemimpinan seseorang kepala sekolah yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Wahab, 2008) ada 5 fungsi kepemimpinan seorang kepala sekolah yaitu fungsi pembuat keputusan, fungsi memberi arahan, fungsi konsultasi, fungsi partisipatif, dan fungsi delegasi. Berdasarkan fungsi tersebut, sudah jelas tergambar tidak membolehkan bagi seorang kepala sekolah untuk berpegang pada satu gaya kepemimpinan saja. Fungsi kepemimpinan akan menjadikan seorang kepala sekolah harus dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan fungsi kepemimpinan yang ia jalankan.

Fungsi mendelegasikan harus dilaksanakan oleh seorang pimpinan yang efektif, sesuai dengan kekuasaan dan kewenangan yang dimilikinya seorang kepala sekolah harus berbagi tanggungjawab secara hierarki dengan wakil kepala sekolah dan guru. Menurut (Wahab, 2008) pelimpahan kewenangan dan tanggungjawab oleh seorang kepala sekolah kepada pimpinan pada tingkatan yang lebih rendah sangat penting artinya bagi meningkatkan organisasi yang dinamik.

Temuan penelitian ini menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan kepemimpinan situasi kepala sekolah berdasarkan

faktor pengalaman sebagai kepala sekolah mau pun faktor kursus-kursus yang diikuti dengan keefektifan SMA Negeri di Sumatera Barat. Selepas dilakukan analisis Anova atas data yang diperoleh ternyata tidak satupun faktor yang dapat menjadi pembeda kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri di Sumatera Barat dalam mewujudkan sekolah efektif.

Tidak ada beda seorang kepala sekolah yang sudah bertugas dalam satu periode dengan kepala sekolah yang sudah bertugas dalam dua periode mau pun lebih. Perbedaan juga tidak kelihatan daripada kepala sekolah yang sudah mengikuti kursus-kursus maupun dengan yang belum mengikuti kursus-kursus.

Sebelum dilakukan pembahasan lebih lanjut atas temuan penelitian tersebut di atas, perlu kiranya dikemukakan data-data tentang profil responden kepala sekolah berdasarkan lama bertugas, dan kursus-kursus yang diikutinya. Profil kepala sekolah berdasarkan kelayakan akademik menunjukkan seramai 81,5 persen kepala sekolah SMA Negeri di Sumatera Barat telah berpendidikan Sarjana, Magister, mau pun Doktor. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nombor 19 Tahun 2007 tentang standard kepala sekolah ditetapkan bahwa seseorang boleh dilantik menjadi kepala sekolah sekurang-kurangnya telah berpendidikan sarjana. Jumlah kepala sekolah SMA Negeri di Sumatera Barat berdasarkan profil responden yang sudah berpendidikan sarjana bila dihubungkan dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nombor 19 Tahun 2007 tentang batas minimal pendidikan seorang kepala sekolah, berarti jumlah standard minimum ini telah dipenuhi 81,5 persen daripada jumlah ideal yang ditetapkan.

Begitu juga data-data profil kepala sekolah berdasarkan pengalaman ataupun lama bertugas sebagai kepala sekolah yang satu periode (4 tahun) ada sebanyak 29 orang atau 35 persen, dan memasuki dua periode (8 tahun) sebanyak 35 orang atau 44 persen, maupun lebih daripada dua periode sebanyak 17 orang atau 21 persen. Temuan penelitian menunjukkan tidak terdapat perbedaan berdasarkan faktor pengalaman sebagai kepala sekolah. Dari hasil

penelitian mendalam melalui wawancara diperoleh kesimpulan bahwa seseorang yang akan dilantik sebagai kepala sekolah SMA Negeri di Sumatera Barat adalah mereka-mereka yang telah dilatih terlebih dahulu melalui sebuah proses pengalaman yang bermula sebagai wakil kepala sekolah. Dari pada 81 kepala sekolah yang dijadikan responden hampir 90 persen adalah mereka-mereka yang telah melalui jenjang pengalaman sebagai wakil kepala sekolah. Sedangkan perbedaan kepemimpinan situasi berdasarkan kursus-kursus yang diikuti oleh kepala sekolah juga tidak ada, oleh karena seluruh kepala sekolah telah mengikuti kursus-kursus kepemimpinan.

Daripada keempat gaya kepemimpinan situasi yang dijalankan oleh 81 orang kepala sekolah yang menjadi sampel penelitian ini dalam rangka mewujudkan sekolah efektif di SMA Negeri Sumatera Barat, temuan analisis *Pearson* menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan situasi secara keseluruhan dengan sekolah efektif. Terdapat pula hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan situasi dari segi mengarah dan membimbing, mendukung dan mendelegasi dengan sekolah efektif di SMA Negeri Sumatera Barat. Tahap hubungan antara kedua-dua variabel adalah pada tahap yang sederhana. Tahap hubungan antara gaya mengarah dan gaya mendelegasi dengan sekolah efektif berkorelasi pada tahap rendah, sedangkan gaya membimbing dan mendukung dengan sekolah efektif mempunyai korelasi pada tahap sederhana.

Temuan penelitian ini bersesuaian dengan hasil penelitian Maimunah (2005) bahwa terdapat hubungan yang nyata antara kepemimpinan situasi dalam kalangan kepala sekolah menengah Malaysia dengan keefektifan sekolah. Hasil penelitian ini juga selaras dengan hasil penelitian (Johansen, 1990; Ruslan et al., 2020a) bahwa kepemimpinan seseorang amat penting untuk menjadikan sesebuah sekolah berkesan. (Locke, 1991) juga menegaskan bahwa kepemimpinan menjadi penting karena ia sering dikaitkan dengan kesuksesan dan kejayaan sebuah organisasi. Begitu juga Bass (1990)

mengemukakan kejayaan sesebuah organisasi hanya tergantung kepada pemimpin yang berwibawa.

Secara teoritikal, beberapa teori kepemimpinan, baik model Fiedler (1967), teori Jalur-Tujuan (1971), model Vroom dan Yetton (1966), teori kontinum gaya kepemimpinan Tannenbaum & Schmidt (1973), model Blake dan Mouton (1985) hingga model Hersey dan Blanchard (2001) telah menyatakan dengan jelas bahwa terdapat hubungan yang linear antara kepemimpinan seseorang dengan efektivitas sebuah organisasi. Begitu juga hasil penelitian (Indra et al., 2020; Mohd Hamzah et al., 2018) juga menjelaskan bahwa pola kepemimpinan seseorang kepala sekolah merupakan perkara utama yang menentukan mutu sekolah. Kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk pengaruh mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Hussein (2008) bahwa seseorang pemimpin harus dapat mewujudkan pembaharuan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Selain daripada itu, (Harris & Spillane, 2013; Ruslan et al., 2020b) juga menyatakan bahwa efektivitas sebuah sekolah adalah tergantung kepada corak kepemimpinan oleh seseorang kepala sekolah. Sedangkan (Ubben et al., 2001b) beranggapan bahwa ciri kepala sekolah seharusnya mendapat perhatian yang paling utama karena ia merupakan penunjuk yang menonjol untuk menentukan ciri keefektifan sebuah sekolah. Dengan itu, jelas sekali bahwa manajemen sekolah melalui pimpinan kepala sekolah memainkan peranan yang penting ke arah menentukan keunggulan organisasi sekolah yang dipimpinya. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan seseorang hanya ada dalam konteks organisasi sebagai sistem yang di dalamnya ada pemimpin, pengikut, dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pandangan beberapa teori kepemimpinan di atas boleh dikemukakan bahwa kepemimpinan seorang kepala sekolah mempunyai hubungan erat dengan keefektifan sesebuah sekolah. Oleh karena itu, penelitian telah melihat apakah ada korelasi antara gaya kepemimpinan situasi kepala sekolah di SMA Negeri Sumatera Barat dengan efektivitas sekolah. Gaya kepemimpinan situasi kepala

sekolah akan dikaji mengikut gaya kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard (2001) dan kaitannya dengan sekolah efektif mengikut 11 ciri sekolah efektif oleh (Peter Mortimore, 1993; Sammons et al., 1995).

Daripada beberapa teori di atas dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan yang profesional merupakan ciri utama ke arah keunggulan sekolah. Kepemimpinan profesional yang dimaksudkan adalah kepemimpinan yang dapat memberbagaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Blanchard (2001) bahwa setiap pemimpin perlu mempunyai keterampilan dalam menggunakan berbagai gaya kepemimpinan mengikut situasi dalam mewujudkan organisasi yang efektif. Dalam hal ini organisasi yang efektif dimaksudkan adalah sekolah. Temuan skor min daripada gaya kepemimpinan situasi digunakan kepala sekolah di SMA Negeri Sumatera Barat untuk ke empat gaya menunjukkan berada pada tahap tinggi baik dari persepsi pimpinan maupun dari persepsi guru. Temuan ini menggambarkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri di Sumatera Barat mampu untuk melaksanakan semua gaya kepemimpinan situasi baik gaya mengarah, gaya membimbing, gaya mendukung, mau pun gaya mendelegasi.

B. Kepemimpinan Etis Kepala Sekolah

Akhir abad 20 penelitian tentang pemimpin dan kepemimpinan yang efektif juga telah berkembang kepada penelitian tentang kepemimpinan yang etis. Pada tahun 1996 telah muncul salah satu tulisan tentang etika kepemimpinan yang dikemukakan oleh kelompok pakar kepemimpinan yang dihimpun oleh W.K Kellogg Foundation yang dipublikasikan dalam buku berjudul *Ethics, the Heart of Leadership* (Ciulla, 1998). Penelitian tentang kepemimpinan etis juga dikemukakan oleh (Northouse, 2015). Kepemimpinan tidak hanya sekedar suatu proses di mana pemimpin mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Akan tetapi etika dari seorang pemimpin juga merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kesuksesan seorang pemimpin

dalam mewujudkan visi dan misi suatu organisasi (Northouse, 2015). Dimensi etika dari seorang pemimpin juga memiliki dampak pada kehidupan yang mereka pimpin. Pengertian ini memberi makna bahwa seorang pemimpin itu memiliki tanggungjawab etis untuk memperlakukan pengikut dengan penuh rasa hormat, sebagai manusia dengan identitas yang unik. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh (Kalshoven et al., 2011) bahwa seorang pemimpin yang etis memberikan penghargaan kepada orang lain, menuntut ia peka terhadap kepentingan, kebutuhan, dan masalah tanggungjawab pengikutnya. Etika adalah pusat bagi kepemimpinan, menurut (Northouse, 2015) seorang pemimpin turut membangun dan memperkuat nilai-nilai organisasi. Seorang pemimpin itu juga harus dapat mempengaruhi pengikut dan menciptakan iklim yang etis di organisasi yang mereka pimpin (Kalshoven et al., 2011; Starratt et al., 2010); (Carlson & Perrewe, 1995); (Schminke et al., 1997); (Trevino K. Linda, 1986).

Lebih lanjut (Heifetz, 1994) telah merumuskan pendekatan unik untuk kepemimpinan etis. Pendekatannya menekankan bagaimana seorang pemimpin membantu pengikut untuk menghadapi konflik dan mengatasi konflik dengan menerapkan perubahan. Perspektif (Heifetz, 1994) terkait dengan nilai yaitu nilai pekerja, nilai organisasi dan masyarakat organisasi itu sendiri. Menurutnya seorang pemimpin yang etis adalah seorang yang mampu membantu pengikut dalam mengatasi nilai-nilai yang bertentangan dengan organisasi. Secara mendalam dan lebih fokus Northouse (2015) mengemukakan lima prinsip kepemimpinan etis yang dapat diimplementasikan dalam organisasi. Kelima prinsip itu dapat memberi dasar untuk pengembangan kepemimpinan etis yang kuat yaitu; menghargai orang lain, melayani orang lain, menunjukkan keadilan, menampilkan kejujuran, dan membangun komunitas. Pemimpin etis adalah pemimpin yang dapat menghargai orang lain, dan melayani orang lain dengan mengutamakan kesejahteraan pengikut. Pemimpin yang etis juga terkait dengan masalah keadilan dan kesetaraan. Pemimpin etis akan memprioritaskan perlakuan yang setara kepada semua pengikut. Keadilan akan menuntut pemimpin

untuk menempatkan isu keadilan di pusat pengambilan keputusan mereka. Berikutnya pemimpin etis juga seorang pemimpin yang jujur. (Starratt et al., 2010) menjelaskan dengan baik dalam buku “The Ethical Imperative“. Dia menyatakan, sikap jujur lebih dari sekadar berbohong. Bagi seorang pemimpin organisasi, jujur berarti tidak menjanjikan apa yang tidak bisa anda penuhi, tidak berbohong, tidak bersembunyi di balik dinding batu yang berputar, tidak mengabaikan tanggungjawab, tidak menghindari akuntabilitas. Terakhir seorang pemimpin etis adalah pemimpin yang membangun komunitas. Seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi individu, dan individu mempengaruhi individu lainnya dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang etis adalah memperhitungkan tujuan semua orang dalam organisasi, peduli terhadap tujuan orang lain, tidak memaksa atau mengabaikan kepentingan orang lain (Bass & Steidlmeier, 1999).

Penelitian atas implementasi dari kepemimpinan etis telah dilakukan di Kota Padang dengan maksud untuk melihat integritas dari kepemimpinan etis kepala Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) se-kota Padang. Secara keseluruhan telah digunakan instrumen yang terdiri dari 25 butir yang dikelompokkan ke dalam lima variabel yaitu Menghargai, Melayani, Bertindak Adil, Berbuat jujur, dan Membangun komunitas. Perolehan skor min dari pada instrumen yang telah dijawab oleh responden diinterpretasikan ke dalam empat kategori. Perolehan skor min yang mendekati angka 1,00 menggambarkan kepala sekolah sekolah termasuk pemimpin etis, sedangkan perolehan skor min semakin mendekati angka 4.00 menggambarkan kepala sekolah adalah pemimpin yang sangat tidak etis.

Hasil analisis penelitian menunjukkan secara keseluruhan kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori pemimpin etis dalam aspek melayani orang lain, telah bertindak adil, dan berbuat jujur, serta berkemampuan dalam membangun komunitas atau kerjasama tim. Sedangkan dalam aspek menghargai orang lain menunjukkan kepala sekolah sekolah termasuk dalam kategori cukup etis.

Analisis lebih terperinci untuk ke 25 butir instrumen menunjukkan ada empat butir instrumen dengan skor min terendah mendekati (1,00) yang menggambarkan kepala sekolah termasuk pemimpin yang etis, yaitu; 1) kepala sekolah tidak pernah sama sekali menahan informasi atau umpan balik yang berguna karena dia senang orang lain gagal; 2) kepala sekolah sekolah termasuk pemimpin yang dapat dipercaya dalam hal informasi rahasia; 3) kepala sekolah adalah pemimpin yang tidak pernah sama sekali membiarkan orang lain dipersalahkan untuk kesalahan dia. Sedangkan dua butir instrument, menunjukkan kepala sekolah termasuk kategori pemimpin cukup etis, yaitu kepala sekolah senang dalam hal menolak permintaan/usulan bawahan, dan tidak mau mendengarkan pendapat atau gagasan bawahan.

Kemudian untuk melihat koefisien jalur dilakukan dengan analisis regresi. Hasil analisis jalur menunjukkan dari empat variabel bebas yang diukur, ternyata kepemimpinan etis dalam aspek melayani orang lain dan bertindak secara adil secara statistik adalah bermakna, sedangkan koefisien jalur untuk kepemimpinan etis dari aspek menghargai orang lain dan bertindak secara jujur tidak bermakna sama sekali. Oleh karena itu, setelah dilakukan proses lebih lanjut dengan mengeluarkan dua variabel dari model maka proposisi menjadi; kepemimpinan etis dari aspek melayani orang lain dan bertindak adil mempunyai pengaruh positif terhadap upaya pemimpin dalam membangun komunitas. Bersarnya pengaruh yang diberikan oleh kedua variabel ini secara bersama adalah sebesar 57.2 %. Sedangkan dua variabel yaitu menghargai orang lain dan berbuat jujur tidak berpengaruh secara langsung kepada upaya membangun komunitas.

Seperti dijelaskan oleh (Northouse, 2015) bahwa teori etika terdiri daripada dua wilayah yaitu teori tentang perilaku pemimpin dan teori tentang karakter pemimpin. Karakter termasuk kepada perilaku pemimpin yang tidak terlihat yang menjadi landasan bagi perilaku yang terlihat dalam bentuk tindakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki karakter menghargai orang lain dan menyadari orang lain perlu dihormati

ternyata tidak memberikan pengaruh secara langsung kepada upaya dalam membangun komunitas dalam mewujudkan visi dan misi bersama dalam tim. Rasa menghargai akan memberikan arti bila diiringi dengan perilaku tindakan. Begitu juga dalam aspek kejujuran bagi seorang pemimpin adalah termasuk karakter seorang pemimpin yang melandasi perilaku tindakan seorang pemimpin. Punya perilaku jujur tetapi tidak diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata ternyata tidak membawa makna kepada upaya membangun komunitas. Sebagaimana dijelaskan oleh (Bass & Steidlmeier, 1999) dan (Avolio & Locke, 2002) bahwa perilaku menghargai dan jujur termasuk kepada sikap etis yang sangat terkait dengan kepentingan egoisme etis yang jatuh kepada kepemimpinan transaksional yang mendahulukan kepentingan diri sendiri dan bukan kepada upaya membangun tim. Sedangkan perilaku melayani orang lain dan bertindak secara adil jatuh kepada perilaku altruisme yaitu lawan dari egoisme etis. Menurut Schumann (2001), altruism adalah pendekatan yang menyatakan bahwa tindakan seorang pemimpin itu bermoral, bila tujuan utama mereka adalah mendukung kepentingan terbaik bagi orang lain atau komunitas. Temuan penelitian ini sesuai dengan pandangan (J. M. Kouzes & Posner, 2010) bahwa perilaku memperhatikan orang lain adalah pembentuk utama kepemimpinan yang bermoral. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di Kota Padang telah menyadari akan tugas penting pemimpin dalam organisasi pembelajaran. Tugas utama seorang pemimpin itu adalah menjadi pelayan (melayani) visi dan misi dalam organisasi sekolah. Begitu juga dalam hal kepemimpinan etis yang terkait dengan masalah keadilan dan kesetaraan, membuktikan kepala sekolah di Kota Padang telah bertindak dengan memprioritaskan perlakuan secara adil kepada semua pengikut. Rawls (2005) menyatakan kepedulian dengan masalah keadilan itu penting bagi semua orang yang bekerja sama, untuk meningkatkan kepentingan bersama. Peduli dengan keadilan merupakan etika timbal balik “perlakukan orang lain sebagaimana anda ingin diperlakukan”.

Berdasarkan penelitian dan pengembangan instrumen terhadap kepemimpinan etis di SMA Negeri Kota Padang dapat disimpulkan

sebagai berikut : Instrumen kepemimpinan etis dengan lima konstruk dan 25 indikator telah teruji secara teori dan empiris. Kelima konstruk dari kepemimpinan etis terdiri daripada menghargai orang lain, melayani orang lain, bertindak adil, berbuat jujur, dan membangun komunitas telah memenuhi aspek validity dan reliability dan dapat dijadikan garis panduan bagi pengambil kebijakan dalam menetapkan dan melantik seorang menjadi kepala sekolah sekolah.

Dari empat konstruk kepemimpinan etis, yang terkait dengan egois etis adalah konstruk menghargai orang lain dan konstruk berbuat jujur. Sedangkan dua konstruk yaitu melayani orang lain dan bertindak adil termasuk kepada perilaku altruisme seorang pemimpin.

C. Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah

Dari banyak pekerjaan seorang kepala sekolah menurut Mulyasa (2013) adalah kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran. Ujung dari kesemua pekerjaan dan peran kepala sekolah itu bermuara kepada berlangsungnya proses pembelajaran di kelas dengan baik sesuai dengan target kurikulum dari masing-masing mata pelajaran. Banyak penelitian dan tulisan tentang sekolah yang menggambarkan berbagai potret kepemimpinan seorang kepala sekolah. Ada kepala sekolah yang diberi label kepala sekolah efektif atau bagus dan ada juga kepala yang tidak efektif atau tidak bagus. Apakah ini berarti kepala sekolah yang dapat menjadikan sekolah itu efektif atau sebaliknya tidak efektifnya sebuah sekolah semata-mata ditentukan oleh faktor peserta didik yang berasal dari latar belakang sosio-ekonomi yang berbeda. Jika efektif sebuah sekolah ditentukan oleh standar kualitas peserta didik semata maka peran seorang kepala itu hanya sekedar memastikan perjalanan sekolah itu berlangsung dengan baik tanpa harus berpikir tentang perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pandangan ini semata-mata berasaskan teori Darwin, Socialism dan hasil penelitian di Amerika sekitar tahun 1960-an dan awal 1970-an. Artinya kualitas sebuah sekolah itu lebih dominan ditentukan oleh kualitas peserta didik, jika input sekolah bagus maka outputnya juga akan bagus. Sebaliknya penelitian tentang sekolah efektif pada dekade berikutnya

berpandangan kualitas sekolah itu lebih banyak bersandar kepada perilaku kepemimpinan seorang kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menjadikan sebuah sekolah itu efektif, dengan arti kata memang perilaku kepemimpinan seorang kepala sekolah efektif berbeda dengan perilaku kepemimpinan seorang kepala sekolah yang tidak efektif.

Dalam hal ini, (Lipham & Hoeh, 1974) mengemukakan bahwa yang membedakan antara kepala sekolah efektif dengan yang tidak efektif adalah kepemimpinannya. Didukung oleh pandangan Murniati (2008) bahwa kepala sekolah efektif itu adalah seorang pekerja keras dan senantiasa berhubungan dengan guru. Seorang kepala sekolah yang efektif itu lebih banyak memberikan dukungan kepada guru dan staf dari pada memberikan arahan. Pandangan ini diperkuat oleh hasil penelitian (Rasmussen, 1976) dan (Ogawa dan Scribner, 2002); (Leithwood & Montgomery, 1986) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tingka laku kepemimpinan seorang kepala sekolah dengan prestasi belajar peserta didik.

Namun bagaimana kepemimpinan seorang kepala sekolah itu dapat mempengaruhi perestasi belajar peserta didik, juga telah melahirkan pandangan yang berbeda dari pada para peneliti dan pakar. Banyak hasil penelitian yang sepakat bahwa kepemimpinan adalah faktor penting yang membedakan antara kepala sekolah efektif dengan kepala sekolah tidak efektif. Salah satu hasil penelitian Hussein (2008) mengatakan bahwa sekolah efektif hanya dapat diwujudkan oleh seorang kepemimpinan yang efektif, sementara kepemimpinan kepala sekolah yang tidak efektif dipastikan akan melahirkan sekolah yang tidak efektif pula. Dalam hubungan ini ada pihak peneliti yang mengatakan kepemimpinan kepala sekola itu berpengaruh secara langsung terhadap pencapaian prestasi akademik peserta didik dan ada yang berpandangan kepemimpinan kepala sekola berpengaruh secara tidak langsung dan disalurkan melalui *intermediate variabeles* yaitu melalui kepemimpinan guru.

Murphy & Beck (1995) termasuk penganut paham teori tidak langsung. Menurutnya seorang kepala sekolah dapat mempengaruhi tingkah laku peserta didik dalam pencapaian prestasi akademi tetapi

dilakukan dengan cara menterjemahkan kepada peserta didik bahwa sekolah punya harapan yang tinggi untuk tampil sebagai sekolah yang bergengsi atau sekolah yang unggul. Sekolah harus menjelaskan visi dan misi sekolah kepada peserta didik bahwa perestasi sekolah tidak saja menjadi harapan bagi sekolah tetapi juga harapan guru, harapan peserta didik dan orang tua. Seorang kepala sekolah harus dapat menciptakan suatu harapan bersama dengan peserta didik bahwa perestasi sekolah secara keseluruhan terletak di atas upaya seorang peserta didik. Pihak sekolah harus dapat meyakinkan peserta didik bahwa proses pembelajaran yang berlangsung dengan baik tidak saja menjadi harapan peserta didik semata tetapi juga harapan dari pada semua pihak warga sekolah baik kepala, guru, karyawan, dan juga orang tua. Tugas sekolah disini adalah membentuk nilai bersama dan menanamkan keyakinan dan percaya diri peserta didik bahwa prestasi sekolah juga adalah harapan tentang masa depan yang lebih baik bagi peserta didik sendiri. Sesuai dengan ciri-ciri sekolah berkesan yang dikemukakan oleh Izham (2008) bahwa pihak sekolah harus dapat menanamkan nilai-nilai bersama kepada semua warga sekolah bahwa pencapaian prestasi akademik dan non akademik adalah impian bersama dan harapan yang tinggi bagi semua pihak. Oleh karena itu, peran dari kepemimpinan seorang kepala sekolah itu adalah memastikan bagaimana proses pembelajaran di kelas itu berlangsung dengan baik. Untuk itu, tugas kepala sekolah sebagai supervisor kelas sangat berarti untuk melihat proses pembelajaran yang dilakukan guru. Dan ciri berikutnya dari sekolah efektif, menekankan pentingnya memberi tanggungjawab yang tinggi kepada peserta didik. Kepemimpinan kepala sekolah lebih banyak di arahkan kepada menciptakan kondisi bagaimana seharusnya seorang guru berkomunikasi dengan peserta didik, sejauh mana seorang peserta didik itu diperlakukan dengan hormat dan dipahami oleh guru, secepat apa seorang guru dapat merespon keperluan seorang peserta didik. Artinya, sekolah yang dapat menciptakan hubungan komunikasi dan kerjasama yang harmonis antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan peserta didik akan dapat meningkatkan perestasi akademik peserta didik dengan baik.

Seorang kepala sekolah harus dapat memastikan kepemimpinan seorang guru itu juga berlangsung dengan baik di peringkat kelas masing-masing. Seorang guru harus dapat mewujudkan proses pembelajaran lebih fokus kepada prestasi akademik ini dengan lima cara. Pertama, menciptakan iklim kelas yang dapat mewujudkan prestasi akademik; kedua, mengurus kelas secara rapi dan berkesan; ketiga, menentukan prestasi akademik peserta didik; keempat, menciptakan berlansungnya proses pembelajaran yang berujung kepada prestasi akademik; kelima, memberi kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan tanggungjawab dan kepemimpinannya. Tanggungjawab dan kepemimpinan peserta didik ini tentu hanya dapat dikembangkan melalui kegiatan-kegiatan ekstrakuriler.

Berikutnya teori (Murphy et al., 1995) ini hampir sama dengan teori hubungan yang dikemukakan oleh (Firestone, 1991). Menurutnya hubungan merupakan mekanisme yang terdapat di sekolah yang bertujuan menciptakan keserasian hubungan guru-guru yang bekerja di sekolah. Teori ini lebih fokus kepada peran seorang kepala sekolah untuk memajukan proses pembelajaran berlangsung dengan baik di kelas melalui pendekatan hubungan birokrasi dan hubungan budaya. Sebaliknya (Glasman (1984, 1986) dan (Neildermyer, 1977) juga mengemukakan bahwa peranan kepala sekolah dalam bidang pembelajaran lebih menekankan kepada proses interaksi dengan guru. Seorang kepala sekolah datang meningkatkan prestasi akademik peserta didik melalui proses interaksi antara kepala sekolah dengan guru dalam merumuskan standar-standar yang ditetapkan dalam prestasi akademik. Artinya seorang kepala sekolah itu lebih banyak berinteraksi dengan guru dalam hal memastikan semua guru punya perangkat pembelajaran, memastikan proses pembelajaran berangsur dengan penuh disiplin dan bertanggungjawab, guru-guru dapat memberikan pelayanan prima kepada peserta didik. Dalam hal ini Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) memang menjadi ukuran bagi kepala sekolah untuk memastikan proses pembelajaran di kelas telah berangsur dengan baik sesuai dengan standar KKM.

Sementara itu, (Leithwood & Montgomery, 1986) juga mengemukakan bahwa prestasi akademik peserta didik secara tidak langsung juga dipengaruhi oleh faktor yang berkaitan dengan sekolah dan faktor yang berkaitan dengan aktivitas yang berlangsung di kelas. Faktor yang berkaitan dengan sekolah adalah lingkungan sekolah yang kondusif, sumberdaya manusia, sarana prasarana, kurikulum, iklim kerjasama yang harmonis, dan kerjasama sekolah dengan orang tua dan masyarakat sekitar sekolah. Sedangkan faktor yang terkait dengan pembelajaran di kelas meliputi guru, proses pembelajaran, model-model pembelajaran, proses evaluasi pembelajaran di kelas. Tingkah laku seorang kepala sekolah dapat saja mempengaruhi kedua faktor tersebut melalui proses sebab akibat antara tingkah laku seorang kepala sekolah dengan guru dan karyawan dan dengan proses pembelajaran di kelas. Tindakan supervisi yang dilakukan kepala sekolah terhadap proses pembelajaran guru di kelas, guru-guru yang harus menyiapkan perangkat pembelajaran sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, ketauladanan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan guru dan karyawan, komitmen guru dalam menegakkan disiplin sekolah adalah merupakan bentuk perilaku yang berpengaruh terhadap pencapaian prestasi akademik peserta didik melalui tindakan guru.

Dari banyak teori yang dikemukakan ahli tentang kepemimpinan pembelajaran, perlu kiranya dikemukakan model tentang konsep kepemimpinan pembelajaran yang dikemukakan oleh Dike (1982, 1987) dan dipadukan dengan konsep kepemimpinan pengajaran yang dikemukakan oleh (Murphy & Beck, 1995). Konsep kepemimpinan pengajaran ini lebih memberikan tumpuan kepada aktivitas dan proses yang lazimnya digunakan oleh kepala sekolah melalui kepemimpinannya dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Model dan konsep kepemimpinan pembelajaran ini termasuklah strategi yang lazim digunakan oleh pemimpin pembelajaran baik langsung maupun secara tidak langsung.

Kepemimpinan pembelajaran dapat dilakukan melalui strategi langsung dengan cara seorang kepala sekolah dapat memberikan nasehat kepada peserta didik dan atau *visibility* serta mengajar.

Seorang kepala sekolah dapat memainkan peran sebagai seorang konselor untuk memberik nasehat kepada peserta didik melalui berbagai cara. Salah satu cara adalah memberi nasehat pada pelaksanaan upacara hari senin tentang harapan sekolah kepada peserta didik betapa pentingnya prestasi akademik. Dan tentang norma-norma sekolah yang harus ditaati dan dipatuhi. Jika pihak sekolah lebih mengutamakan sekolah unggul dalam aspek prestasi akademik maka tindakan seorang kepala sekolah seharusnya dapat mendorong peserta didik untuk lebih berusaha dalam mencapai keunggulan sekolah secara akademik. Jika nilai yang hendak dipupuk dikalangan peserta didik adalah nilai kemanusiaan kebersamaan maka tindakan seorang kepala sekolah harus di arahkan ke upaya pencapaian tujuan tersebut. Pengaruh seorang kepala sekolah tidak saja terbatas kepada tindakan manajemen dan kepemimpinan saja. Malahan penampilan dan kehadiran kepala sekolah di tempat-tempat strategis di sekolah, seperti berdiri di depan gerbang sekolah sebelum jam masuk ke kelas dibunyikan merupakan kunci sukses untuk tegaknya disiplin sekolah. Kepala sekolah akan dapat memantau jumlah dan orang-orang yang sering terlambat datang ke sekolah. Seperti dikemukakan oleh Dwyer (1986) seorang kepala sekolah yang mempunyai dan kuat berpegang teguh kepada nilai-nilai kemanusiaan (humanistic), seperti senantiasa menampakkan diri di ruang karyawan, majelis guru dan berkeliling kelas juga dapat mempengaruhi secara terus-menerus tingkah laku peserta didik.

Di samping memberi nasehat kepada peserta didik, juga dapat dilakukan melalui kegiatan mengajar di kelas. Kemdikbud telah menetapkan, bahwa kepala sekolah adalah tugas tambahan bagi guru, jika jam wajib seorang guru adalah 24 jam per minggu maka minimal kepala sekolah itu harus juga mengajar sebbanyak enam jam per minggu. Sebab jabatan sebagai kepala sekolah sudah dihargai setara dengan 18 jam mengajar per minggu. Melalui kegiatan mengajar ini, kepala sekolah dapat membina hubungan dan komunikasi yang baik dengan peserta didik, dan juga dapat memelihara pengetahuan kepala sekolah tentang perkembangan terkini dalam kaedah terbaru dari model-model pembelajaran di kelas.

Kepemimpinan pembelajaran melalui strategi tidak langsung digunakan oleh kepala sekolah untuk membawa sekolah ke arah sekolah yang bermutu dengan cara melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Strategi ini dapat dikelompokkan ke dalam delapan fungsi utama, yang dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu : i) menetapkan falsafah sekolah, ii) menetapkan visi sekolah, iii) menetapkan tujuan dan sasaran dan program yang hendak dicapai, iv) menetapkan standar operasional prosedur dalam melaksanakan kegiatan, v) memberi dukungan terhadap pelaksanaan pembelajaran, vi) mengawasi pelaksanaan pembelajaran, vii) mengupayakan pemberdayaan staf, viii) membangun kerjasama yang baik dengan pihak luar.

Kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait erat dengan pembelajaran, meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah.

Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua peserta didik agar mereka mampu mengembangkan potensi, bakat, minat dan kebutuhannya. Selain itu juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar prestasi belajar peserta didik meningkat, kepuasan belajar semakin tinggi, motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujudkan, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi, jiwa kewirausahaan terbentuk, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang pesat dan tumbuh dengan baik.

1. Kompetensi Kepemimpinan Pembelajaran

Seperangkat kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah sebagai berikut.

a. Merumuskan dan mengartikulasikan tujuan pembelajaran

Secara bersama-sama, kepala sekolah dan guru merumuskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai, menyepakati cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai

tujuan pembelajaran dan melaksanakannya secara konsisten untuk mencapai tujuan pembelajaran.

b. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum

Kepala sekolah mengarahkan dan membimbing para guru dalam mengembangkan kurikulum, mulai dari: perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah; pengembangan struktur dan muatan kurikulum; dan pembuatan kalender sekolah.

c. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar (PBM)

Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam membimbing dan memfasilitasi perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas.

d. Mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya

Secara periodik, kepala sekolah melakukan evaluasi kinerja guru untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja guru serta mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan keprofesian guru.

e. Membangun komunitas pembelajaran

Komunitas pembelajaran adalah suatu komunitas (warga sekolah) yang memiliki kesamaan nilai-nilai pembelajaran yang dianut sebagai sumber penggalangan konformisme sikap dan perilaku bagi warga sekolah dalam rangka untuk mencapai tujuan pembelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memiliki kemampuan membangun komunitas pembelajaran di sekolahnya.

f. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus mampu menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional sekaligus. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada visi yang ingin dicapai di masa depan, sedang kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang mempertimbangkan situasi yang sedang dihadapi. Kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut akan mampu memberi

inspirasi dan mendorong terjadinya pembelajaran yang futuristik dan kontekstual sekaligus.

g. Melayani peserta didik dengan prima

Kepala sekolah harus mampu mengajak guru dan karyawan untuk memberikan layanan pembelajaran kepada peserta didik secara prima dan peserta didik merupakan pelanggan utama sekolah yang harus menjadi fokus perhatian warga sekolah.

h. Melakukan perbaikan secara terus menerus

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memiliki kemampuan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, refleksi, dan revisi terhadap perencanaan berikutnya, dan siklusnya diulang-ulang.

i. Menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif

Pemimpin pembelajaran harus selalu menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif. Kepala sekolah efektif melakukan hal-hal berikut: luwes dalam pengendalian, membangun teamwork di sekolahnya, komitmen kuat terhadap pencapaian visi dan misi sekolah, menghargai guru dan karyawan atas dedikasinya, memecahkan masalah secara kolaboratif, melakukan delegasi secara efektif, dan fokus pada proses belajar mengajar (pembelajaran).

j. Membangun Warga Sekolah agar Pro-perubahan

Salah satu ciri utama seorang pemimpin pembelajaran adalah memiliki visi dan misi yang jelas dan memiliki cara-cara untuk menggerakkan warga sekolahnya untuk mencapainya. Untuk itu, dia harus mampu mengarahkan, membimbing, memotivasi, mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mendukung prakarsa-prakarsa baru, kreativitas, inovasi, dan inisiasi dalam pengembangan pembelajaran.

k. Membangun teamwork yang kompak

Pemimpin pembelajaran harus mampu membangun *teamwork* yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis,

dan lincah. Partisipasi, dan dedikasi warga sekolah sangat diperlukan dalam rangka membangun *teamwork* yang dimaksud.

1. Memberi contoh dan menginspirasi warga sekolah

Memberi contoh dalam berbagai hal misalnya komitmen, disiplin, nyaman terhadap perubahan, kasih sayang terhadap peserta didik, semangat kerja, dsb. adalah merupakan bagian penting dari karakteristik seorang pemimpin pembelajaran. Tidak kalah penting, seorang pemimpin pembelajaran selalu memberi inspirasi kepada guru, karyawan, dan terutama peserta didik untuk memahami dan menikmati hal-hal yang belum diketahui, dan mampu membangun kondisi rasa keingintahuan dari seluruh warga sekolahnya.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pembelajaran harus memiliki kecakapan. Kecakapan yang dimaksud adalah penguasaan ilmu pengetahuan yang memadai, keterampilan dan sikap serta ciri-ciri yang lain yang diperlukan oleh seorang kepemimpinan pengajaran.

2. Cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan pembelajaran

Cara-cara melaksanakan kepemimpinan pembelajaran di sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memfasilitasi penyusunan tujuan pembelajaran dan standar pembelajaran
- b. Melakukan sosialisasi tujuan pembelajaran dan standar pembelajaran
- c. Memfasilitasi pembentukan kelompok kerja guru
- d. Menerapkan ekspektasi yang tinggi
- e. Melakukan evaluasi kinerja guru dan tindak lanjut pengembangannya
- f. Membentuk kultur sekolah yang kondusif bagi pembelajaran
- g. Membangun *learning person dan learning school*
- h. Menyediakan sebagian besar waktu untuk pembelajaran dan selalu mempunyai waktu untuk guru dan siswanya
- i. Melayani dengan prima kepada guru, siswa, dan orang tua siswa

- j. Melakukan koordinasi terhadap guru, siswa, dan orangtua siswa
- k. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keberhasilan pembelajaran

D. Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berawal dari tulisan (Greenleaf, 1970, 1972, 1977). Northouse (2013) mengemukakan, kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) ini menekankan bahwa pemimpin perhatian pada masalah pengikut mereka, empati dengan mereka, serta mengembangkan mereka. Pemimpin yang melayani mengutamakan pengikut, memberdayakan mereka, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Prinsip utama yang terdapat dalam kepemimpinan yang melayani ini adalah pemimpin yang bersifat etis serta memimpin dengan cara yang melayani kepentingan yang lebih besar dari organisasi, komunitas, dan masyarakat secara umum.

Prinsip ini tidak jauh berbeda dengan prinsip kepemimpinan etis yang diterangkan oleh Northouse sendiri bahwa dalam kepemimpinan etis tersebut salah satu prinsipnya adalah *melayani orang lain*. Kepemimpinan yang Melayani menurut Northouse tersebut terfokus pada perilaku pemimpin, namun Northouse juga menyatakan bahwa dalam hasil yang di dapat dari Kepemimpinan yang Melayani ini adalah kinerja dan pertumbuhan pengikut, kinerja organisasi, dan dampak bagi masyarakat (Northouse, 2021).

Dalam upaya untuk menjelaskan tentang Kepemimpinan yang Melayani bagi para peneliti, Spears (2002) dalam (Northouse, 2021) mengidentifikasi 10 karakteristik yang menjadi inti pengembangan Kepemimpinan yang Melayani (*servant leadership*) berdasarkan tulisan Greenleaf.

1. *Mendengarkan*, komunikasi antara pemimpin dan pengikut, Pemimpin yang melayani berkomunikasi dengan mendengarkan terlebih dahulu dan mengakui atau memahami masalah dari sudut pandang pengikut.

2. *Empati*, berupaya untuk melihat dunia dari sudut pandang orang lain dan menunjukkan bahwa mereka benar-benar memahami apa yang dirasakan dan dipikirkan pengikut.
3. *Menyembuhkan*, pemimpin yang melayani peduli dengan kesehatan pribadi pengikutnya dan mendukung pengikut dalam mengatasi masalah pribadinya.
4. *Perhatian*, merupakan kualitas yang terdapat dalam diri pemimpin yang melayani yang membuat para pengikut cepat beradaptasi dan peka terhadap lingkungannya.
5. *Persuasi*, kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam berkomunikasi dengan jelas dan ulet yang meyakinkan orang lain untuk berubah.
6. *Konseptualisasi*, kemampuan individu untuk menjadi orang yang berpandangan jauh ke depan dan memberi pemahaman yang jelas akan tujuan dan arah.
7. *Peramalan*, kemampuan pemimpin untuk mengetahui atau menduga hal apa yang akan terjadi kedepannya.
8. *Tugas untuk mengurus*, pemimpin yang melayani menerima tanggung jawab terhadap perannya sebagai pemimpin.
9. *Komitmen untuk pertumbuhan orang-orang*, memperlakukan bawahan atau pengikut sebagai orang yang unik dengan nilai intrinsik yang lebih, memiliki komitmen untuk membantu setiap orang di dalam organisasi agar bisa tumbuh.
10. *Membangun komunitas*, kepemimpinan yang melayani memperkuat perkembangan komunitas.

Dari ke sepuluh karakteristik pemimpin yang melayani yang dikembangkan dari tulisan Greenleaf tersebut, mendasari penelitian lebih mendalam tentang perkembangan model Kepemimpinan yang Melayani. Dalam upaya pengembangan model Kepemimpinan yang Melayani ini, banyak peneliti ikut mengembangkan dan memvalidasi instrument untuk mengukur dimensi inti dan proses Kepemimpinan yang Melayani. Dalam perkembangannya, masing-masing ahli menggambarkan karakteristik yang terkait dengan Kepemimpinan yang Melayani ini.

E. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burns kepemimpinan transaksional diartikan sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin. Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas. Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan. Menurut Robbins pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
2. Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Selanjutnya, Bass menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu:

1. Contingent reward (imbalan kontingen).

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bawahan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Imbalan kontingen yang

ditunjukkan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memberitahukan kepada anggota organisasi mengenai kegiatan yang harus dilakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu, selalu berbicara mengenai rekomendasi dan promosi untuk setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan dengan baik, menjamin bahwa bawahan akan mendapatkan keinginannya sebagai pengganti usaha-usaha yang telah dilakukan, bawahan dapat menegosiasikan apa yang akan diperoleh dari usaha yang telah dilakukan serta memberikan keinginan bawahan sebagai pengganti atas dukungan yang diberikan bawahan kepada organisasi.

2. Active management by exception (manajemen eksepsi aktif).

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Dalam hal ini, pemimpin menunjukkan adanya aturan dan pengendalian agar bawahan terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin juga selalu memantau gejala penyimpangan, kesalahan anggota serta melakukan tindakan perbaikan atau menunjukkan sikap korektif yang bersifat aktif pada permasalahan dan kinerja anggota.

3. Laissez-faire atau passive avoidant.

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (no leadership), bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian. Pemimpin cenderung membiarkan bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu. Kepemimpinan ini merupakan gabungan dari perilaku kepemimpinan laissez-faire dengan kepemimpinan eksepsi pasif serta merupakan dimensi yang paling ekstrim dan tidak efektif.

Penelitian-penelitian mengenai tipe kepemimpinan transaksional menyimpulkan bahwa segala aktifitas pekerjaan

yang dilakukan bawahan harus memiliki harga atau mendapatkan imbalan. Namun hal tersebut justru menjadi kelemahan tipe kepemimpinan transaksional karena komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek. Aktivitas pekerjaan bawahan hanya terfokus pada negosiasi upah serta mengabaikan pemecahan masalah atau visi bersama. Komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan bawahan. Hal inilah nampaknya yang mendorong Bass pada tahun 1990 untuk mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan.

F. Kepemimpinan Transformasional

Asal usul kepemimpinan transformatif bermula dengan terbitnya karya baru dari Burns sekitar tahun 1970, yang menginspirasi lahirnya sebuah paradigma baru kepemimpinan disebut dengan kepemimpinan transformasional. Paradigma baru ini merupakan gagasan dari seorang ahli politik bernama McGregor Burns yang bekerja sebagai seorang anggota staf muda pada pemerintahan presiden Roosevelt. Pada saat itu ia membuat buku biografi Roosevelt, dari menulis buku tersebutlah maka lahir ide menulis buku tentang kepemimpinan. McGregor Burns menelaah sejumlah pemimpin nasional dan sosial yang luar biasa prestasi dan kharismanya, diantara pemimpin yang menjadi obyek telaahannya antara lain Gandhi, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Hitler, Stalin, Franklin Delano Roosevelt. Dalam bukunya Burns menegaskan bahwa pemimpin-pemimpin tersebut mentransformasi para pengikutnya menjadi pemimpin-pemimpin yang lebih mampu mengarahkan dirinya sendiri, pemimpin tersebut mampu mentransformasi masyarakat. Dalam proses ini para pemimpin dan para pengikutnya saling mengangkat satu sama lain ke arah pencapaian yang baru dan pengembangan moral (Burns, 1978). Tahun 1980 Warren Bennis dan Bert Nanus menerbitkan buku dari hasil penelitian dengan judul "Leaders". Dalam bukunya ia mengidentifikasi beberapa pola tindakan pemimpin terkemuka.

Bennis mengidentifikasi pola tindakan para pemimpin tersebut secara beragam dilihat pada strategi, kompetensi, keterampilan. Dari hasil penelitiannya Bennis dan Nanus menyarankan agar dalam tindakannya para pemimpin mengelola 5 (lima) pokok isu yang berhubungan dengan pemimpin dan pengikutnya, yaitu perhatian, komunikasi, kepercayaan, rasa hormat, resiko (Bennis, W., dan Nanus, B, 1985). Dari fakta tersebut dapat dipahami bahwa munculnya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perkembangan hubungan pemimpin, pengikut dan kekuasaan. Dalam kontek ini dikenal adanya tiga tipe kepemimpinan. Herbert Kelman dalam Sashkin menjelaskan dan memahami secara lebih mendalam apa yang memisahkan pemimpin transformasional dari pemimpin transaksional dan karismatik. Kelman mengidentifikasikan tiga cara berbeda dari tiga stail kepemimpinan berkenaan dengan strategi-strategi yang digunakan dalam mempengaruhi pengikut (Sashkin, Marshall, Molly G. Sashkin).

Dalam kepemimpinan transaksional menawarkan imbalan atau sebaliknya memberikan hukuman kepada pengikut merupakan strategi yang digunakan dalam kepemimpinan transaksional. Kerelaan pengikut bekerja dalam organisasi dalam kaitannya dengan imbalan atau hukuman merupakan dasar bagi kepemimpinan transaksional menurut Burns dan model kewenangan legal rasional menurut Weber (Burns, 1978).

Sedangkan kepemimpinan karismatik memperoleh ketaatan dari pengikut melalui pengidentifikasian dari gaya dan ketokohan pemimpin karismatik tersebut. Seorang pemimpin semacam ini meyakinkan para pengikutnya bahwa dengan mengerjakan apa yang diperintahnya, yaitu bertindak seperti apa yang diperintahkan oleh pemimpinnya, pengikut akan menjadi seperti pemimpin. Para pemimpin kharismatik menunjukkan bahwa melalui suatu proses identifikasi magis, pengikut akhirnya akan benar-benar memiliki kekuasaan pemimpin. Pemimpin karismatik menjanjikan pengikutnya bahwa mereka akan menjadi orang yang memiliki kekuasaan seperti diri mereka. Namun ini bukanlah kontrak yang sesungguhnya, seperti halnya dengan kepemimpinan transaksional.

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional dan kharismatik, kepemimpinan transformasional lebih menekankan strategi internalisasi nilai-nilai bersama dan keyakinan bersama merupakan pandangan yang dipegang kuat dan berfungsi sebagai penuntun untuk mengerjakan apa yang benar oleh pengikut. Dalam pandangan ini seorang manajer melakukan sesuatu dalam organisasi bukan karena dia mengharapkan suatu imbalan, melainkan karena suatu nilai bersama, yaitu pentingnya suatu misi perusahaan telah diinternalisasi. Hal ini sebagai hasil yang dikatakan dan dikerjakan oleh seorang pemimpin transformasional.

Menurut Avolio, Bass and Jung, pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*). Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*). Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain.

3. **Konsiderasi Individual (Individualized Consideration).** Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.
4. **Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation).** Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan.

Kemudian, pada era berikutnya, Sarros and Santora dan Pounder me-refine aspek transformational leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation. Pounder, memperluas dimensi idealized influence dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu: 1) Integrity; yaitu seorang pemimpin yang selaras antara perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya; 2) Innovation; yaitu seorang pemimpin yang dipersiapkan untuk berhadapan dengan kondisi yang menantang, dengan keterbatasan yang ada dan berani mengambil resiko serta mengeksperimenkannya. Pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi; 3) Impression management, yaitu pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai

pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.

Setelah itu, Spreitzer, Perttula and Xin dengan mengadopsi Podsakof mengembangkan dimensi kepemimpinan transformasional menjadi 6 dimensi, yaitu; 1) articulating a vision; 2) providing an appropriate model; 3) fostering the acceptance of group goal; 4) setting high performance expectation; 5) providing individualized support, dan; 6) intellectual stimulation.

Bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional dibandingkan kepemimpinan transaksional luar biasa mengesankan. Sebagai contoh, sejumlah telaah atas perwira militer Amerika Serikat, Kanada dan Jerman menemukan fakta pada semua tingkat bahwa pemimpin transformasional dinilai sebagai pemimpin yang lebih efektif daripada pemimpin transaksional. Para manajer pada Federal Express yang memperlihatkan kepemimpinan yang lebih transformasional dinilai oleh penyelia langsung mereka sebagai manajer yang berprestasi lebih tinggi dan lebih dapat dipromosikan. Dubinsky menemukan fakta bahwa Sales manager yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung memiliki pengikut yang lebih berkomitmen, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan tidak mudah stres. Ringkasnya, bukti keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih baik dibandingkan kepemimpinan transaksional dalam hal menekan turn-over karyawan, meningkatkan produktivitas dan menjadikan kepuasan pegawai lebih besar. Sarros dan Butchatsky menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (traits), gaya (style) dan kontingensi. Kepemimpinan transformasional juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber dan ahli-ahli politik yang diwakili Burns. Selanjutnya, Tichy dan Devanna

dalam Luthans, menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut: 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, 2) Mereka berani, 3) Mereka mempercayai orang lain, 4) Mereka motor penggerak nilai, 5) Mereka pembelajar sepanjang masa, 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, 7) Mereka visioner.

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (justice), kedamaian (peace) dan persamaan (equality). Sementara itu, Humphreys menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Menurut Burn (sebagaimana dikutip Wirawan, 2008: 2) kepemimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) pemimpin dan anggota memiliki tujuan sama yang didalamnya menggambarkan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, dan harapan mereka. Pemimpin bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para anggotanya.; (b) Motivasi dan potensi antara pemimpin dan anggota untuk mencapai tujuan tersebut berbeda meskipun mereka memiliki tujuan yang sama.; (c) Mengemukakan visi yang menghubungkan dan menyatukan anggota dan

pemimpinnya dengan mendorong berkembangnya masyarakat baru terdapat dalam kepemimpinan transformasional yang merupakan kepemimpinan moral untuk meningkatkan perilaku manusia. Dalam kepemimpinan transformasional, antara anggota dan pemimpinnya saling menciptakan moral yang makin lama makin meninggi.; (d) dengan adanya kepemimpinan transformasional, mengajarkan para anggota bagaimana menjadi pemimpin yang melaksanakan nilai-nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dalam masyarakat dengan melaksanakan peran aktif dalam perusahaan.

Berikut adalah beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010: 263): 1) Kharisma: Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi; 2) Motivasi Inspiratif: Motivasi inspiratif disini yang dimaksud adalah pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama menjadikan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis; 3) Stimulasi Intelektual: Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu membentuk karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha mendorong perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru; 4) Perhatian yang Individual: Perhatian yang individual disini adalah pimpinan selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual, serta melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak anggota untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri anggota masing-masing.

Ada tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis menurut (Rees: 2001) yaitu : 1)

Simplifikasi Kemampuan serta keterampilan dari seorang pemimpin dalam mengungkapkan visi secara jelas dan praktis menjadi hal pertama yang penting untuk diimplementasikan; 2) Motivasi Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin; 3) Fasilitasi Mampu secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal tersebut akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya; 4) Inovasi Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan apabila diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan tidak takut akan perubahan tersebut; 5) Mobilitas Pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat pengikutnya yang penuh dengan tanggung jawab, dalam mencapai visi dan tujuan; 6) Siap Siaga Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif; 7) Tekad Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan dukungan dari pengikut berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Berikutnya, karakteristik pemimpin transformasional menurut Bass (dalam Yulk, 2010: 316) adalah: 1) Menciptakan visi dan kekuatan misi; 2) Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan; 3) Memperoleh dan memberikan penghormatan; 4) Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan; 5) Mengkomunikasikan harapan tertinggi; 6) Menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi; 7) Mengeskpresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana; 8) Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan; 9) Memberikan perhatian secara personal; 10) Membimbing dan melayani tiap

bawahan secara individual ; 11) Melatih dan memberikan saran-saran; 12) Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan(Bass, 2006)

REFERENSI

- Arnn Jr, J. W., & Mangieri, J. N. (1988). Effective leadership for effective schools: A survey of principal attitudes. *Nassp Bulletin*, 72(505), 1–7.
- Atika, M., Harapan, E., & Rohana, R. (2021). Visionary of the principal leadership in improving the quality of learning. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, 6(3), 695. <https://doi.org/10.29210/021112jpgi0005>
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation. Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, 13(2), 169–191. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00094-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00094-2)
- Bass, B. M. (n.d.). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*.
- Bass, B. M. (2006). Transformational leadership: Learning to share the vision. *Acorn*, 19(3), 4–6.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Carlson, D. S., & Perrew, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14, 829–838.
- Chacko, H. E. (1990a). Methods of upward influence, motivational needs, and administrators' perceptions of their supervisors' leadership styles. *Group & Organization Studies*, 15(3), 253–265.
- Chacko, H. E. (1990b). Methods of upward influence, motivational needs, and administrators' perceptions of their supervisors' leadership styles. *Group & Organization Studies*, 15(3), 253–265.

- Cheng, K. ming, & Wong, K. cheung. (1996). School effectiveness in East Asia: Concepts, origins and implications. *Journal of Educational Administration*, 34(5), 32–49. <https://doi.org/10.1108/09578239610148269>
- Damri, D., Indra, R., Tsaputra, A., Ediyanto, E., & Jatningsiwi, T. G. (2023). Leadership evaluation and effective learning in an inclusive high school in Padang, Indonesia. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186x.2023.2282807>
- Dunning, G., Connolly, M., & James, C. R. (2006). How very effective primary schools work. *How Very Effective Primary Schools Work*, 1–208.
- Farah, A. I. (2013a). School management: Characteristics of effective principal. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(10), 168–174.
- Farah, A. I. (2013b). School management: Characteristics of effective principal. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(10), 168–174.
- Findley, D., & Findley, B. (1992). Effective schools: The role of the principal. *Contemporary Education*, 63(2), 102.
- Gay, L. R., Mills, G. E., Airasian, P., Columbus, B., New, I., San, Y., Upper, F., River, S., Cape, A., Dubai, T., Madrid, L., Munich, M., Montreal, P., Delhi, T., São, M. C., Sydney, P., Kong, H., Singapore, S., & Tokyo, T. (n.d.). *EDUCATIONAL RESEARCH Competencies for Analysis and Applications TENTH EDITION*.
- Goleman, Daniel., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (n.d.). *Primal leadership : unleashing the power of emotional intelligence*.
- Goode, H. M. (n.d.). *A study of successful principal leadership: Moving from success to sustainability*.
- Greenfield, W. (1987). *Instructional Leadership: Concepts, Issues, and Controversies*. ERIC.
- Hallinger, P., Taraseina, P., & Miller, J. (1994). Assessing the instructional leadership of secondary school principals in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(4), 321–348.
- Harris, A., & Spillane, J. (2013). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. Routledge.
- Harun, A., Basri, R., Pihie, Z. A. L., & Asimiran, S. (2016). Hubungan antara amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *International Journal of Education and Training (InJET)*, 2(2), 1–13.

- Heifetz, R. A. (Ronald A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979a). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979b). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008a). Educational administration: Theory, research, and practice. (*No Title*).
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008b). Educational administration: Theory, research, and practice. (*No Title*).
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008c). Educational administration: Theory, research, and practice. (*No Title*).
- Hutton, D. M. (2017). Leadership performance model for the effective school principal. *Journal of School Leadership*, 27(4), 553–580.
- Indra, R., Kustati, M., Saregar, A., Warnis, Nelmawarni, & Yusuf, Y. Q. (2020). The effect of principals' leadership towards effective learning at an Indonesian secondary school. *European Journal of Educational Research*, 9(3), 1063–1074. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.3.1063>
- Indra, R., Ritonga, M., Kustati, M., & Selatan, P. (n.d.). *The Leadership of School Principals in Egalitarian Matrilineal Society of Minangkabau*.
- Jamaliah, A. H., & Norashimah, I. (2005). *Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan: Teori, Polisi Dan Pelaksanaan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Johansen, B. P. (1990). Situational leadership: A review of the research. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 73–85.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Komariah, A., & Triatna, C. (2006). *Visionary leadership menuju sekolah efektif*.
- Kouzes, J. M. and P. B. Z. ., (n.d.). *LEADERSHIP CHALLENGE activities book*.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. . (n.d.). *LEADERSHIP CHALLENGE activities book*.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1986). *Improving principal effectiveness: The principal profile*. Ontario Institute for Studies in Education,.
- Lipham, J. M., & Hoeh, J. A. (1974). *The principalship: Foundations and functions*. (No Title).
- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Long, A., Rejab, I., Sultan, A. A., Long, Mohd. N., Nordin, Mohd. S., Ismail, N. A. H., Mohd, R., & Hashim, R. (1991). *Faktor-faktor yang menyumbangkan kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: kajian kes*.
- Maris, I., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 23(2).
- Mohd Hamzah, M. I., Alias, N. S., & Salwana, B. (2018). Amalan kepimpinan lestari pentadbir sekolah dan hubungannya dengan pembangunan kompetensi profesionalisme berterusan guru. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 31(1).
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1988). Characteristics of instructionally effective school districts. *The Journal of Educational Research*, 81(3), 175–181.
- Musa, M. (2002a). Teks ucapan perasmian persidangan pengurusan pendidikan pengetua-pengetua sekolah menengah Malaysia. *Kuala Terengganu*.
- Musa, M. (2002b). Teks ucapan perasmian persidangan pengurusan pendidikan pengetua-pengetua sekolah menengah Malaysia. *Kuala Terengganu*.
- Northouse, P. G. (2015). Leadership: Theory and practice. In *Literature review* (Issue November).
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Othman, G. (2001). Sekolah berkesan dan program pembaikan sekolah di Malaysia. *Past Issues of Educators Digest*, 1(2), 2001.
- Peter Mortimore. (1993). *THE INTERNATIONAL CONGRESS FOR SCHOOL EFFECTIVENESS AND IMPROVEMENT*. Lmi.
- Ruslan, R., Lian, B., & Fitria, H. (2020a). The Influence of principal's situational leadership and Teacher's

- professionalism on Teacher's performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), 135–143.
- Ruslan, R., Lian, B., & Fitria, H. (2020b). The Influence of principal's situational leadership and Teacher's professionalism on Teacher's performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), 135–143.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research. In *North* (Issue March). <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED389826>
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190–1207. <https://doi.org/10.5465/256932>
- Sidin, R. (2004a). *Teori pentadbiran pendidikan: Satu pengenalan*. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sidin, R. (2004b). *Teori pentadbiran pendidikan: Satu pengenalan*. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Squires, D. A. (1980). *Characteristics of Effective Schools: The Importance of School Processes*.
- Starratt, R. J., Langlois, L., & Duignan, P. (2010). Ethical/Moral Issues in Educational Leadership. In *International Encyclopedia of Education* (pp. 717–723). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00414-0>
- Sunaengsih, C., Anggarani, M., Amalia, M., Nurfatmala, S., & Naelin, S. D. (2019). Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management. *Mimbar Sekolah Dasar*, 6(1), 79. <https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v6i1.15200>
- Trevino K. Linda. (n.d.). *Ethical_decision_making_in_organizations*.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001a). *The principal: Creative leadership for effective schools*. ERIC.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001b). *The principal: Creative leadership for effective schools*. ERIC.

- Wahab, A. A. (2008). *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan:(telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*. Alfabeta.
- Williams, H. W. (2008). Characteristics that distinguish outstanding urban principals. *Journal of Management Development*, 27(1), 36–54. <https://doi.org/10.1108/02621710810840758>
- Yukl, G. (2008). The importance of flexible leadership. *23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Francisco, CA*.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices* (Vol. 223). John Wiley & Sons.

BAB 8

POTRET KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PRAKTEK

A. Starting Point Sebagai Kepala Yang Penuh Harapan

Sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 bahwa jabatan Kepala Sekolah adalah tugas tambahan bagi guru yang diangkat untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan. Guru yang diberi tugas itu tentulah seorang guru profesional yang memiliki integritas, wawasan, pengalaman dan tanggungjawab lebih dalam melaksanakan tugas dibanding kebanyakan guru lainnya pada satu satuan pendidikan.

Dari berbagai survey yang dilakukan oleh peneliti, boleh dikatakan dalam hitungan jari jumlah guru yang benar-benar dapat diandalkan untuk melaksanakan tugas tambahan sebagai pimpinan di sekolah. Hal ini tentu disebabkan oleh banyak factor, untuk menjadi pimpinan di sekolah tidak cukup memiliki kompetensi professional dalam tugas tetapi juga komitmen dan integritas, dan yang lebih mendasar sekali adalah siap dengan sukarela untuk berbagi waktu. Apalagi jabatan sebagai kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah bukan jabatan eselonering dengan tunjangan kinerja yang menyertai tetapi tidak lebih sekedar konversi dari 18 sks jam mengajar yang menjadi tanggungjawabnya sebagai guru. Artinya, seorang kepala sekolah tidak diberi tunjangan khusus tetapi dibebaskan mengajar sebanyak 18 sks dari 24 sks yang menjadi tanggungjawabnya sebagai guru. Setelah keluarnya ketentuan baru tentang fungsi kepala sekolah sebagai manajer sekolah maka tiga tahun terakhir guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah benar-benar dibebaskan mengajar di kelas. Agar ia lebih maksimal melaksanakan tugas sebagai seorang kepala sekolah untuk menggerakkan warga sekolah ke arah perubahan yang berkualitas dan juga sebagai seorang manajer sekolah yang harus menciptakan keteraturan di sekolah.

Seorang guru yang profesional tugas utamanya adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, serta menilai dan mengevaluasi peserta didik tetapi tidak banyak yang meluangkan waktu dengan sukarela untuk memberikan perhatian dan kepedulian dalam melaksanakan tugas tambahan dengan sungguh-sungguh untuk kepentingan institusi sekolah. Pada umumnya mereka yang berkesempatan untuk menjadi pimpinan sekolah adalah sedikit guru-guru yang peduli terhadap kualitas sekolah.

Begitu juga dalam satu wilayah Kota maupun Kabupaten, rata-rata jumlah sekolah negeri untuk tingkat pendidikan sekolah menengah ada sekitar 25 hingga 30 sekolah negeri dengan jumlah guru sekitar 1.300 orang. Dari jumlah 1300 guru itu, hanya 25 orang yang mendapat kesempatan menjadi kepala sekolah, setelah memenuhi beberapa persyaratan yang ditetapkan oleh kementerian pendidikan maupun peraturan Gubernur yang memiliki kewenangan dalam mengelola sekolah menengah. Tidak semua guru berkesempatan menjadi kepala sekolah, yang berpeluang menjadi kepala sekolah tentu guru yang berpengalaman sebagai wakil kepala sekolah serta memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan oleh dinas pendidikan dalam test calon kepala sekolah.

Guru yang memenuhi persyaratan administrasi dan kompetensi akademik sebagai kepala sekolah kemudian dilantik menjadi kepala sekolah yang definitif oleh pejabat yang berwenang. Setelah itu, dilakukan proses serah terima jabatan diatur oleh pengawas binaan masing-masing sekolah. Proses serah terima ini harus telah dapat dilaksanakan dalam tempoh tiga hingga satu minggu ke depan setelah pelantikan.

Proses serah terima dilaksanakan pada hari yang telah disepakati, dihadiri oleh Kepala Dinas atau yang mewakili beserta pengawas binaan sekolah tersebut dan para undangan maupun komite sekolah dan warga sekolah. Setelah itu, kepala sekolah sudah dapat melaksanakan tugas.

1. Rapat Terbatas Dengan Wakil Kepala Sekolah

Pada hari pertama kepala sekolah melaksanakan tugas, langkah pertama yang dilakukan adalah mengadakan rapat terbatas dengan para wakil kepala untuk membahas tentang situasi dan kondisi kekinian sekolah sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawab masing-masing. Dalam pertemuan terbatas pimpinan sekolah ini akan diperoleh masukan yang sangat berarti bagi kepala sekolah yang baru untuk mengemban tugas ke depannya. Bagi seorang kepala sekolah yang baru dilantik, berbicara tentang tugas pokok dan fungsi sudah tidak asing lagi karena secara umum kepala sekolah yang dilantik berasal dari wakil-wakil kepala sekolah yang sudah berpengalaman dalam tugas bila proses rekrutmen mengacu kepada permendiknas.

Pada pertemuan terbatas tingkat pimpinan ini, biasanya kepala sekolah akan meminta penjelasan tentang berbagai kondisi, mulai dari kondisi siswa, guru, karyawan, dan kondisi lingkungan sekolah serta hubungan kerjasama sekolah dengan komite sekolah. Kepala sekolah akan tampil banyak sebagai pendengar yang baik atas berbagai laporan yang disampaikan oleh wakil masing-masing bidang. Pertemuan pertama tingkat pimpinan ini akan terjadi kontak personal hubungan kemanusiaan yang berorientasi tugas, akan terjadi evaluasi timbal balik antara wakil kepala sekolah yang masih berada pada posisi status quo di satu pihak dan kepala sekolah yang baru dilantik di pihak lain. Kepala sekolah yang kompeten dan profesional akan terlihat pada pertemuan pertama ini. Penguasaan materi tugas dan wawasan kepala sekolah akan terlihat dengan jelas mana seorang kepala sekolah yang benar memiliki kemampuan lebih sebagai seorang guru hingga ia dilantik sebagai kepala sekolah dan mana pula seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan biasa saja atau kepala sekolah titipan dari pihak kepentingan atau partai pendukung Walikota dan/atau Bupati. Bagi seorang yang sudah terbiasa melaksanakan tugas dengan pendekatan masalah maka ia juga akan terlihat sangat tangkas dalam merespon berbagai masalah yang disampaikan oleh wakilnya. Sebaliknya kepala sekolah juga akan dapat melihat mana seorang wakil yang profesional dalam tugas dan mana yang tidak.

Pada tahap ini seorang kepala sekolah harus mampu mengembangkan manajemen tim yang kompak serta berusaha senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan yang dilakukan oleh wakil-wakilnya. Dalam upaya membangun kepemimpinan tim ini yang meliputi kepala sekolah dengan tiga atau empat orang wakil-wakilnya itu akan terlihat beragam perilaku dan stail kepemimpinan masing-masing wakil. Dari berbagai wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah dapat dikemukakan ada dua macam tipe wakil kepala sekolah yaitu wakil kepala sekolah pembawa solusi atas semua persoalan yang muncul pada bidang tugasnya dan dia akan melaporkan masalah beserta solusi yang telah diberikan. Wakil tipe ini adalah wakil yang mampu dalam menghadapi berbagai persoalan di sekolah dan mampu mencarikan solusinya dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi. Tipe berikut adalah wakil kepala sekolah pembawa masalah, ia selalu membawa dan menyampaikan berbagai macam aspirasi yang berkembang dari kalangan guru maupun karyawan. Wakil tipe ini biasanya tidak mau berhadapan langsung dengan persoalan yang muncul dalam bidang tugasnya, ia lebih banyak memposisikan diri sebagai wakil dari kalangan guru untuk menyampaikan aspirasi yang berkembang dan bukan memposisikan diri sebagai wakil kepala sekolah. Hal ini terjadi karena ia lebih memprioritaskan hubungan kemanusiaan dan tidak mau konfrontatif dengan teman sekerja dalam menyelesaikan masalah yang terjadi.

2. Tipe Wakil Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah harus berkemampuan memainkan stail kepemimpinannya mengikut tipe masing-masing wakil kepala dalam menyelesaikan bidang tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing juga ada wakil kepala sekolah yang memilii tipe mata pahat dengan cara dipukul terlebih dahulu baru bekerja. Untuk tipe ini diperlukan gaya kepemimpinan mengarah yang tinggi dan dukungan yang rendah. Kepala sekolah harus menjelaskan dengan rinci setiap pekerjaan yang harus di selesaikan oleh wakilnya dan memberi batas

waktu yang jelas dan tegas dalam setiap menyelesaikan pekerjaannya. Sementara wakil kepala sekolah yang bertipe jarum jam memang tugas kepala sekolah cukup memberikan baterey kemudian jam akan berputar sendirinya dari detik ke menit dan dari menit ke satu jam. Dengan stail kepemimpinan mendelegasi, kepala sekolah cukup memberikan pendelegasian setiap tugas yang akan diselesaikan oleh wakil yang bertipe jarum jam ini.

3. Membangun tim kerja yang kompak

Kunci sukses seorang kepala sekolah dalam menyelesaikan program sekolah memang sangat ditentukan oleh kemampuan dan kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun tim kerja yang kompak. Tim kerja yang kompak adalah upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk menciptakan individu-individu di sekolah memiliki kesamaan tujuan, pemikiran dan tindakan dalam menjalankan tugas atau suatu kegiatan. Tim kerja yang kompak ini dapat terwujud dengan pendekatan emosional yang kuat melalui komunikasi terbuka dan transparan. Hasil riset Center for Creative Leadership mengenai tim kerja yang efektif ditunjukkan oleh lima ciri, pertama, memiliki misi yang jelas dan standar kinerja yang tinggi; kedua, sering memanfaatkan ketersediaan peralatan, fasilitas pelatihan, serta peluang dan sumber daya yang tersedia di luar untuk membantu tim; ketiga, menghabiskan banyak waktu untuk menilai keterampilan teknis yang dimiliki anggota tim; keempat, akan selalu berusaha untuk mengamankan sumber daya dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk menjadikan tim efektif; kelima, selalu menghabiskan sejumlah banyak waktu untuk merencanakan dan mendayagunakan sumber daya yang ada secara optimal. Jika tim yang telah dibentuk oleh kepala sekolah bekerja secara efektif, akan ditunjukkan oleh empat indikator. Pertama, indikator tugas, apakah tim tahu tentang tugas yang diberikan ? Kedua, indikaor batasan, yaitu apakah jumlah keanggotaan tim secara menyeluruh sesuai dengan tugas yang harus dilakukan ? Ketiga, indikator norma, apakah tim memiliki norma-norma yang jelas saat bekerja sebagai tim ? Keempat, indikator otoritas, apakah pemimpin telah menciptakan keadaan ketika otoritas

yang dimilikinya dapat digunakan secara fleksibel dari pada secara otoriter.

4. Rapat Terbatas Dengan Tenaga Kependidikan

Langkah berikutnya yang harus dilakukan oleh kepala sekolah ialah mengadakan rapat terbatas dengan sejumlah tenaga kependidikan sekolah yang berada dibawah komando kerja Kepala Tata Usaha Sekolah (Katas). Bidang tugas yang berada dibawah kendali Kepala Tata Usaha Sekolah sangat terkait dengan tugas Kepala Sekolah sebagai seorang administrator. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang rapat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi sekolah, seperti pencatatan surat masuk dan keluar, penyusunan dan dokumentasi seluruh program. Secara spesifik seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial dalam mengelola; administrasi kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sumber daya manusia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan.

Dari berbagai hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh gambaran secara umum bahwa kemampuan sumber daya sekolah yang terkait dengan tugas-tugas ketata usahaan masih jauh dari harapan. Secara umum kualifikasi seorang kepala tata usaha masih tamatan sekolah menengah dan rata-rata telah menjalani masa tugas di atas lima tahun. Untuk tingkat sekolah menengah, jumlah tenaga kependidikan ada sekitar 10 hingga 15 orang mulai dari tukang kebun (kebersihan) hingga seorang kepala tata usaha yang dewasa ini lebih lazim disebut Bapak atau Ibu Katas (Kepala Tata Usaha) dengan posisi jabatan setingkat eselon V.

Pertemuan pertama dengan komunitas tenaga kependidikan ini, kepala sekolah lebih memosisikan diri sebagai seorang administrator yang baik. Kepala sekolah sebagai seorang administrator akan berhubungan dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh dokumen sekolah melalui data base sekolah secara digintal. Dalam rapat terbatas dengan tenaga kependidikan ini, seorang kepala sekolah

yang profesional dan mengerti akan posisinya sebagai seorang administrator maka ia akan menerima penjelasan dari Kepala Tata Usaha berdasarkan indikator administrasi sekolah yang baik. Sekolah yang tertib administrasi dibuktikan oleh semua data baik data siswa, data guru, dan tenaga kependidikan tersimpan dengan baik, pengarsipan surat masuk dan keluar terdokumentasi dengan baik, asset sekolah terdokumentasi dengan baik, data alumni terdokumentasi dengan baik, perangkat pembelajaran guru terdokumentasi dengan baik, peraturan dan tata tertib sekolah ada. Semua tugas-tugas tenaga kependidikan yang terkait dengan administrasi sekolah tertata dengan baik dan terdokumentasi secara konvensional maupun digital. Kelengkapan administrasi sekolah ini akan teruji bila sewaktu-waktu kepala sekolah memerlukan informasi tentang jumlah peserta Ujian Nasional (UN) masing-masing kelas dan lengkap dengan jumlah jenis kelamin akan tersedia dengan cepat. Namun bila informasi yang diperlukan kepala sekolah dan untuk dikirim segera kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/kota dan Provinsi memerlukan waktu 2 hingga 3 jam berarti sekolah tersebut tidak memiliki administrasi yang baik dan sumber daya yang tidak memadai.

Kepala sekolah sebagai seorang administrator perlu menciptakan iklim kerja yang harmonis dengan tenaga kependidikan dan antara tenaga kependidikan dengan sesama tenaga kependidikan itu sendiri. Khususnya dalam meningkatkan kinerja agar lebih optimal, dapat dilakukan analisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Bagaimanapun situasinya, yang penting seorang kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan baik. Di samping berorientasi kepada tugas, seorang kepala sekolah menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi tetap merasa senang dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian dapat dikatakan efektivitas kerja kepala

sekolah sangat ditentukan oleh tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan situasi yang ia hadapi.

Sebagai seorang kepala sekolah yang baru bertugas di tempat tugas baru, secara ril ia akan dihadapkan kepada berbagai persoalan psikologis yang memerlukan kehati-hatian dalam bersikap dan bertindak. Suasana suka dan tidak suka oleh orang per orang maupun kelompok kecil akan beraksi dengan berbabagai macam pendekatan kepada kepala sekolah baru. Biasanya persoalan banyak terkait dengan masalah pendistribusian kerja dan konsekuensi financial yang ditimbulkan dari pendistribusian kerja itu. Posisi tersebut biasanya berada pada seorang yang dipercaya sebagai pemegang kas atau bendahara sekolah akan cenderung memperlihatkan status quo kepada kepala sekolah yang baru. Bila kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah yang baru dilantik menyentuh garis status quo maka akan dapat menjadi bumerang bagi kepala sekolah yang baru. Bahkan kondisi ini juga akan memperlihatkan terjadi semacam evaluasi kepada kepala sekolah yang pergi dan perbandingan kepada kepala sekolah yang baru.

Di samping itu, persoalan lain yang terkait antara kepala sekolah dengan kelompok tata usaha ini, lebih banyak berkisar tentang rendahnya daya responsive tenaga kependidikan dalam memenuhi tuntutan administrasi yang diminta oleh kepala sekolah. Banyak keluhan dari kepala sekolah atas tenaga kependidikan yang tidak terampil dalam berkerja dan kadangkala banyak pekerjaan tertumpuk kepada satu atau dua orang karyawan yang disiplin dan rajin menunggu kantor. Sudah menjadi rahasia umum, dari jumlah tenaga kependidikan yang berjumlah sekitar 15 orang, yang benar-benar efektif sebagai seorang karyawan abdi negara hanya sekitar lima orang. Sementara yang lain tidak lebih dari sekedar karyawan 802, artinya karyawan datang pukul 08.00 wib dan ambil absen kemudian duduk-duduk di meja kosong tanpa job kerja yang jelas dan sekitar jam 10.00 wib menghilang dan datang lagi pukul 14.00 wib (atau pukul 2 siang) untuk ambil absen pulang. Bahkan ironisnya juga ada satu dua orang karyawan yang tidak hadir ke kantor tanpa ada

beban moral bahwa perilakunya telah mendustai diri sendiri, orang lain dan bahkan Negara.

Berikutnya dari pengamatan dan hasil wawancara pada umumnya, kepala sekolah menyampaikan keluhan akan rendahnya kualitas tenaga kependidikan dalam penguasaan teknologi informatika. Dijumpai adanya kepala tata usaha yang tidak cakap dalam hal surat menyurat dan tidak memiliki ketarampilan dalam mengoperasikan komputer. Dalam hal penyediaan konsep surat, kepala sekolah juga dihadapkan pada karyawan yang lambat dan menyiapkan satu lembar surat balasan saja juga dapat menelan waktu sekitar 2 sampai 3 jam. Kepala sekolah juga dihadapkan akan persoalan data-data sekolah yang tidak siap untuk di ekspor yang secara cepat. Dewasa ini sering terjadi dan merupakan kewajaran bila dinas pendidikan meminta data-data sekolah melalui pesan singkat ataupun WA. Bagi sekolah yang mempunyai data base yang bagus tentang kondisi sekolah akan dapat merespon dengan cepat permintaan data dari dinas pendidikan, tetapi bagi sekolah yang administrasi sekolah tidak tertata dengan baik maka kepala sekolah akan berhadapan dengan tenaga kependidikan yang tidak terampil dan lambat dalam merespon permintaan data sekolah oleh instansi yang memerlukan. Pada umumnya tenaga kependidikan ini, adalah orang-orang titipan yang diangkat melalui rekrutmen *family system*. Menyikapi kondisi tenaga kependidikan sekolah yang tidak siap ini, diperlukan kesabaran dan arahan tugas yang terperinci dari seorang kepala sekolah.

Berikutnya gonjang ganjing akan terjadi dan tidak tertutup kemungkinan akan sampai kepada kepala sekolah tentang berbagai kondisi psikologis pada kelompok tata usaha ini. Dalam hal ini, kepala sekolah yang bijak biasanya ia akan berperan sebagai muara informasi yang datang dari beragam karyawan dan dapat menyimpan dengan baik informasi yang disampaikan oleh karyawan. Bagi kepala sekolah yang tidak bijak dan membocorkan informasi dari seorang kepada yang lainnya maka dampak psikologis yang terjadi berujung kepada terciptanya kondisi iklim kerja yang tidak harmonis.

5. Briefing Dengan Majelis Guru

Tahap berikutnya yang dilakukan kepala sekolah yang baru dilantik adalah melakukan briefing dengan majelis guru, pertemuan ini biasanya dilakukan pada hari senin setelah pelaksanaan upacara bendera selesai. Jika kepala sekolah memulai hari pertama dia bertugas pada hari selasa, atau hari rabu, atau hari kamis maka pertemuan dengan majelis guru dilaksanakan pada hari senin dengan waktu yang terbatas sekitar satu jam pelajaran. Dengan hantaran kata oleh wakil kepala sekolah maka kepala sekolah akan memberikan kata sambutan yang dimulai dengan perkenalan diri kemudian akan memberikan arahan tugas dan mengharapkan dukungan dari semua warga sekolah untuk mewujudkan sekolah yang efektif. Kepala sekolah akan memberikan arahan bahwa salah satu ciri sekolah efektif adalah terkait dengan tugas dan tanggungjawab guru sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan proses pembelajaran di kelas. Sebagaimana dikemukakan oleh (Peter Mortimore, 1993; Sammons et al., 1995) bahwa dari 12 ciri sekolah efektif, salah satu ciri adalah sekolah akan memberikan penumpuan atau fokus kepada terlaksananya proses pembelajaran di kelas dengan baik dan disiplin. Asas utama sekolah efektif adalah lebih menitikberatkan kepada proses pembelajaran di kelas. (Cheng & Wong, 1996) mengatakan bahwa sekolah-sekolah efektif di banyak Negara tergantung kepada terlaksananya proses pembelajaran secara efektif di kelas. Beberapa penelitian telah memaparkan terdapat korelasi antara proses pembelajaran efektif di kelas dengan guru yang profesional dalam tugas. Kemudian juga ditentukan oleh, kesediaan guru-guru untuk meluangkan sedikit waktu tambahan memberikan pelayanan kepada siswa-siswa yang bermasalah dalam pembelajaran. Jika proses pembelajaran yang berlangsung di kelas, lebih banyak kepada proses kognitif maka kesediaan guru untuk berdiskusi dengan siswa setelah berakhir jam pelajaran akan lebih banyak mengarah proses afektif atau pembentukan sikap siswa. Pendidikan karakter akan lebih banyak berlangsung dalam proses diskusi antara guru dengan siswa, oleh karena itu kesediaan guru-guru untuk meluangkan waktu tambahan dalam melayani siswa-siswa yang bermasalah dalam

pembelajaran merupakan kunci sukses bagi terwujudnya sekolah efektif.

6. Membina hubungan kerjasama dengan Komite Sekolah

Seorang kepala sekolah yang baru dilantik perlu meningkatkan hubungan kerjasama yang sudah ada dengan pihak komite sekolah sebagai wadah dari orang tua siswa, tokoh masyarakat yang peduli terhadap kemajuan pendidikan, dan dunia usaha. Oleh karena itu, setelah mengadakan pertemuan terbatas dengan majelis guru, tenaga kependidikan maka tahap berikutnya adalah mengadakan rapat dengan pengurus komite sekolah. Rapat ini tidak sebatas silaturahmi saja, tetapi yang lebih penting adalah membahas berbagai persoalan yang terkait dengan peran serta masyarakat sekitar sekolah dalam meningkatkan mutu pelayanan sekolah. Salah satu ciri sekolah efektif adalah sekolah yang memperoleh dukungan dari masyarakat sekitar sekolah, terutama dukungan dari orang tua peserta didik. Sebagaimana dikemukakan oleh (Squires, 1980; Murphy & Hallinger, 1988 bahwa sekolah yang mempunyai kesan yang positif adalah sekolah yang membangun hubungan kerjasama yang baik dengan masyarakat sekitar sekolah. Untuk itu, sekolah perlu berbagi tanggungjawab dengan orang tua peserta didik dalam merumuskan visi, misi dan program sekolah.

Membina kerjasama dengan masyarakat sekitar sekolah telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada Bab XV pasal 54 dan pasal 56 mengatur tentang peran serta masyarakat dalam pendidikan. Pasal 54 ayat (1) berbunyi peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Ayat (2) Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan. Berikutnya mengenai peran Komite Sekolah/Madrasah diatur dalam Pasal 56 ayat (3) Komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan

pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Pada tataran operasional, implementasi dari pasal 54 dan pasal 56 yang mengatur tentang peran serta masyarakat dalam pendidikan, ditindaklanjuti dengan keluarnya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Organisasi ini ruang lingkup keanggotaan lebih luas dari Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) yaitu terdiri dari orang tua peserta didik, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, dan unsur dari dunia industri atau dunia usaha. Peran Komite Sekolah adalah (1) Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan; (2) Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud financial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan; (3) Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan; (4) Mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan. Dalam pelaksanaan di lapangan, telah terjadi pergeseran peran komite sekolah yang disebabkan oleh faktor kepemimpinan sekolah atau sebaliknya disebabkan oleh faktor kepemimpinan dari komite sekolah. Pada beberapa sekolah, Komite Sekolah yang diharapkan berperan sebagai pemberi pertimbangan, pendukung (*supporting agency*), pengontrol dan mediator telah berubah peran menjadi lembaga eksekutor atas segala kebijakan dan program sekolah. Komite Sekolah lebih banyak berperan mengeksekusi kebijakan dan program sekolah yang sumber dananya berasal dari partisipasi masyarakat. Situasi ini terjadi bila kepala sekolah berada pada posisi lemah, dan umumnya dialami oleh para kepala sekolah yang tidak mampu membangun komunikasi yang baik dengan pihak masyarakat. Sebaliknya, juga ada komite sekolah yang berperan sebagai tukang stempel atas segala macam kebijakan dan program yang dibuat oleh sekolah. Pengurus komite sekolah tukang stempel ini biasanya terbentuk karena kepala sekolah berada pada posisi tawar yang tinggi. Kepala sekolah berkemampuan mengatur dengan baik proses

pembentukan pengurus komite, sehingga kehadiran pengurus sesuai dengan seleranya. Pada umumnya para kepala sekolah ini memiliki karakter kepemimpinan yang otoriter, sulit diajak untuk kompromi. Namun kondisi sesungguhnya yang menciptakan komite sekolah berperan sebagai tukang stempel ini adalah adanya hubungan kepentingan yang simbiosis antara kepala sekolah dengan pengurus komite sekolah. Pengurus komite dalam konteks ini, kenyataannya adalah ketua komite sekolah yang segala tindak tanduk dan perbuatannya mengatasnamakan pengurus komite. Bagi kepala sekolah, memelihara hubungan baik cukup dengan satu orang ketua komite sekolah saja, karena secara administrasi yang diperlukan sekolah hanya satu tanda tangan ketua komite saja sudah cukup untuk melegalisasi segala bentuk program dan laporan pertanggungjawaban keuangan sekolah. Boleh juga disebabkan oleh tipe ketua komite “bapak turut “ artinya ketua komite menurut saja atau mengikuti saja yang dilakukan oleh kepala sekolah. Bagi ketua komite tipe ini, lebih berorientasi mencari aman dan menghindari konflik dengan pihak sekolah, yang penting kehadiran komite pada saat rapat diperhitungkan jasanya dari aspek financial. Akibatnya, terjadilah masa jabatan komite sekolah yang los periode atau periode tanpa batas. Sehingga kenyataan yang terjadi, semenjak terbentuknya komite sekolah pada tahun 2002, pengurus komite sekolah telah berubah status menjadi pengurus yayasan di sekolah negeri. Hingga tahun 2017 ini, masih banyak sekolah yang memiliki pengurus komite sekolah seumur hidup alias belum diremajakan hingga awal tahun 2017.

Mencermati peran Komite Sekolah berdasarkan Keputusan Mendiknas Nomor 044/U/2002 kemudian disempurnakkannya peran Komite Sekolah melalui Permendiknas Nomor 75 tahun 2016, perlu bagi kepemimpinan sekolah untuk bertindak profesional dalam koridor undang-undang dan peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus profesional dan bijaksana dalam membangun hubungan kerjasama yang hermonis dengan pihak komite sekolah. Secara internal, pihak sekolah harus mampu membangun komunikasi dengan masyarakat sekitar sekolah agar

terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif. Dalam perspektif mikro, banyak persoalan yang solusinya memerlukan kerjasama yang baik dengan masyarakat sekitar sekolah. Upaya sekolah untuk menegakkan disiplin sekolah juga perlu dukungan dan kerjasama dengan masyarakat sekitar sekolah. Seperti, persoalan kantin sekolah dan masyarakat yang berdagang atau memiliki kantin di sekitar sekolah, perlu diberi pemahaman dan persepsi yang mendalam agar berperan serta mendukung tegaknya disiplin sekolah. Kesadaran bagi masyarakat pemilik kantin sangat diharapkan untuk tidak membiarkan peserta didik nongkrong sambil merokok bareng pada saat jam istirahat siang. Pemilik kantin tidak memberi kesempatan kepada peserta didik yang terlambat datang ke sekolah, atau peserta didik yang bolos saat jam pelajaran untuk dibiarkan nongkrong di kantin. Banyak keluhan dari kepala sekolah, tentang terganggunya upaya penegakkan disiplin sekolah karena disebabkan oleh rendahnya partisipasi masyarakat sekitar sekolah untuk berperan serta dalam mendukung program sekolah. Sekolah yang hebat adalah sekolah penuh disiplin, lingkungan sekolah tertata rapi dengan baik, peserta didik merasa nyaman berada di sekolah, lingkungan sekolah bebas asap rokok.

B. Kepemimpinan Satu Hari Kepala Sekolah

Potret kepemimpinan satu hari kepala sekolah ini, akan menggambarkan berbagai aktivitas yang dilakukan oleh kepala sekolah mulai dari pukul 06.00 wib pada saat kepala sekolah berangkat dari rumah menuju ke sekolah hingga berlangsung pukul 17.30 wib petang hari. Diharapkan melalui potret kepemimpinan satu hari kepala sekolah ini, tergambar dengan baik riak gelombang dari berbagai aktivitas yang dilakukan oleh berbagai elemen sekolah, mulai dari kepala sekolah beserta wakilnya, kelompok tenaga kependidikan, kelompok majelis guru, dan berbagai aktivitas yang dilakukan oleh peserta didik serta berbagai tindakan spontan yang dilakukan oleh pimpinan sekolah dalam menangani berbagai persoalan satu hari yang terjadi di sekolah.

1. Minggu Sore Yang Komunikatif

Sore hari Minggu atau malam senin, kepala sekolah yang punya komitmen dan kepedulian tinggi terhadap sekolah biasanya ditunjukkan oleh adanya komunikasi yang intensif dengan para wakilnya dan setiap aktivitasnya ditujukan untuk kemajuan sekolah. Dari pengamatan dan wawancara dengan wakil kepala sekolah tentang intensitas kepala sekolah berkomunikasi dengan wakilnya melalui telepon seluler, secara umum wakil kepala mengatakan ia sering secara berpola dihubungi oleh kepala sekolah tentang tugas-tugas yang perlu disiapkan untuk hari berikutnya. Kepala sekolah yang peduli, pada hari Minggu sore atau malam ia telah menghubungi wakilnya berkenaan dengan hal-hal penting yang diperlukan untuk hari senin pagi, pembicaraan dimulai dari persiapan upacara bendera, surat-surat penting untuk instansi vertikal atau pihak luar, ada yang berkenaan dengan materi rapat jika hari seninnya itu rapat singkat atau semacam briefing dengan majelis guru. Kepala sekolah sudah mulai membagikan kewenangan tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh wakilnya pada hari senin pagi. Baginya tidak ada pekerjaan yang tersisa dan semua harus sudah terbagi habis untuk diselesaikan pada hari itu.

2. Pagi Hari Yang Sepi

Pada hari senin pagi pukul 6.00 wib Kepala sekolah satu hari sudah berangkat ke sekolah dengan jarak tempuh antara rumah dengan sekolahnya lebih kurang 15 km dengan waktu tempuh 20 menit. Setiap hari kepala sekolah satu hari ini sudah harus sampai di sekolah paling lambat pukul 6.30 wib. Bila terlambat berangkat ke sekolah 10 menit saja tantangan yang akan dihadapi adalah kemacetan lalu lintas, sebab pukul 6.30 hingga pukul 07.00 wib adalah kondisi terpadat arus lintas di kota besar di luar pulau Jawa. Sampai di sekolah, sebelum berdiri di pintu gerbang masuk, kepala sekolah satu hari ini terlebih dahulu masuk ruangan kerja meletakkan tas sandang atau tas jinjing. Setelah itu, terus berkeliling ruangan dari ruang tata usaha ke ruang majelis guru dan terus keluar ruangan melintasi deretan kelas yang terletak di satu unit gedung dengan

empat ruang kelas dan terus melintas ke unit gedung berikutnya. Sekolah pavorit di kota besar pada umumnya termasuk kategori sekolah besar dengan 24 rombongan belajar. Kondisi WC umum dan tempat berwudhu di samping surau sekolah tidak akan pernah lewat dari jangkauan pandangan mata kepala sekolah satu hari ini. Inilah kebiasaan yang dibentuk oleh sang kepala sekolah satu hari, yang selalu memeriksa dengan seksama setiap sudut ruang kelas dan kondisi tata ruang sekolah, sehingga tidak satu helaipun sampah boleh berserakan di setiap pintu masuk ruang kelas. Bila ada yang tidak beres, maka peserta didik yang terlambat masuk akan menjadi sasaran untuk diberi sanksi memilih sampah yang berserakan.

3. Membangun budaya 5 S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun)

Di kota X tempat kepala satu hari mengabdikan memang telah menjadi ketentuan kepala daerah, dalam upaya membentuk karakter peserta didik, di halaman sekolah ada terpajang beberapa slogan 7 K dan juga ada slogan 5 S, yaitu: S ke-1 Senyum, S ke-2 Sapa, S ke-3 Salam, S ke-4 Sopan, dan S terakhir Santun. Setelah berkeliling ruangan maka kepala sekolah menuju gerbang sekolah untuk berdiri menunggu peserta didik yang datang. Dengan wajah penuh senyum setiap peserta didik yang melintas di pintu gerbang masuk menyapa kepala sekolah beserta guru yang menyertai dan diiringi dengan salam berjabat tangan terus menuju kelas masing-masing. Tradisi ini juga disertai dengan guru-guru yang datang juga memberikan contoh yang baik kepada peserta didik untuk ikut salam berjabat tangan dengan kepala sekolah. Tepat pukul 6.45 wib lonceng masuk ruangan berbunyi, seluruh peserta didik memasuki ruangan belajar.

4. Membangun Budaya Disiplin Tepat Waktu

Lantas pukul 07.15 pintu gerbang ditutup oleh petugas keamanan sekolah, sementara peserta didik yang terlambat diberi toleransi untuk memasuki ruangan belajar. Dari pantauan terhadap sekolah-sekolah yang tegas dalam menegakkan disiplin sekolah akan terlihat ada perbedaan dengan sekolah yang lemah dalam upaya

menegakan disiplin sekolah. Ketertiban dalam pelaksanaan pembelajaran satu hari di sekolah lebih banyak ditentukan oleh upaya sekolah dalam menegakkan disiplin bagi peserta didik yang terlambat, begitu juga guru. Upaya menegakkan disiplin ini memang dimulai dari pagi hari pada saat peserta didik datang atau memasuki lokasi sekolah hingga berlangsung sore hari setelah berakhirnya proses pembelajaran. Dari berbagai pengalaman tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah, akan terlihat pada sekolah yang lemah dalam penegakkan disiplin hampir dipastikan sekitar 50 hingga 75 orang peserta didik datang terlambat memasuki ruangan belajar, begitu juga guru. Kunci utama dalam penegakkan disiplin sekolah ini, sangat ditentukan oleh komitmen kepala sekolah untuk datang lebih awal ke sekolah. Kepala sekolah yang dapat mewujudkan komitmen ini, tentulah kepala sekolah yang dapat mengabaikan kepentingan atau urusan pribadinya dan lebih mengutamakan kepentingan yang lebih banyak yaitu disiplin ratusan orang peserta didik. Jangan harap upaya penegakkan disiplin sekolah kepada kepala-kepala sekolah yang datang ke sekolah dengan terlebih dahulu mengantarkan anaknya ke sekolah atau istrinya ke kantor. Kepala sekolah yang multi tugas di pagi hari ini, tidak akan pernah hadir di sekolah sebagai orang nomor satu dari pengikutnya yaitu guru maupun siswa. Secara humanis, kita menyadari persoalan terbesar bagi keluarga di kota besar adalah menempatkan urusan keluarga diantara tugas pokok, untuk suksesnya tugas pokok ini memang diperlukan pengertian dan perasaan menenggang dari seorang istri dan/atau suami dari kepala sekolah. Bila seorang istri dan/atau suami dari kepala sekolah tidak dapat memahami tugas suami/istri maka jangan diharapkan akan terjadi perubahan di sekolah tersebut. Jika kepala sekolah tidak dapat mengelola perasaan istri dan/atau suami maka jangan diharap kepala sekolah seperti ini akan dapat menggerakkan organisasi sekolah menuju perubahan yang berkualitas.

Banyak sekolah yang sedang menggeliat menuju perubahan dari aspek prestasi akademik dan prestasi non akademik. Perubahan dari aspek non akademik, dapat ditunjukkan lahirnya budaya disiplin, budaya tegur sapa, lingkungan sekolah tertata dengan rapi,

peserta didik merasa nyaman berada di sekolah setelah jam pelajaran berakhir. Kepala sekolahnya orang yang disiplin, datang ke sekolah tidak pernah didahului oleh anggotanya, kecuali bila ada tugas dinas. Mampu berlama-lama di sekolah, tidak pernah mendahului anggotanya untuk meninggalkan sekolah, artinya selalu paling terakhir untuk pulang ke rumahnya. Lantas ada mutasi, kepala sekolah ini dipindahkan ke sekolah lain dan sekolah yang ia pimpin berpindah tangan kepada kepala sekolah yang baru dilantik. Apa yang terjadi ? roda yang sudah mulai berputar kencang itu, kembali berputar pelan dan pelan seperti tidak bergerak lagi. Penyebabnya adalah kepala sekolah yang datang tidaklah kepala sekolah pembawa harapan, tidaklah kepala sekolah yang punya komitmen tinggi dalam tugas, dan juga tidaklah kepala sekolah yang konsisten dalam berperilaku.

Menyikapi persoalan ini, bagi kepala sekolah yang profesional, tegas dan punya tekad untuk melakukan perubahan menuju sekolah yang lebih baik, ia akan menegakkan disiplin dengan tegas tanpa pilih kasih. Panduan peraturan tentang disiplin sekolah akan direvisi untuk dibicarakan kembali dan disepakati oleh semua warga sekolah. Bila peraturan sudah disepakati maka pada saat itu aturan harus ditegakkan dan sanksi akan diberikan bagi warga sekolah yang melanggar peraturan. Dalam menegakkan aturan sekolah memang diperlukan keberanian kepala sekolah satu hari untuk mengeksekusi aturan yang telah disepakati. Hasil penelitian dari banyak Negara menunjukkan bahwa keberanian merupakan salah ciri dari kepala yang sukses. Kepala sekolah yang sukses harus berani menagakkan aturan, bagi peserta didik yang terlambat melewati waktu ambang batas keterlambatan harus disuruh pulang, terlambat lagi maka orang tua akan disurati dan diberi peringatan. Dalam hal ini, akan terlihat nyata seorang kepala sekolah dalam menegakkan disiplin sekolah. Kepala sekolah satu hari tidak saja berani terhadap peserta didik tetapi juga berani bertindak terhadap guru dan tenaga kependidikan yang terlambat. Dengan hadir setiap pagi di pintu gerbang sekolah akan dapat mengetahui wajah guru yang sering kali terlambat. Bagi guru yang punya moral asar yang baik dan punya rasa malu, biasanya

akan terjadi perubahan dalam sikap keterlambatannya. Pada umumnya guru yang tidak disiplin adalah guru-guru yang punya permasalahan multi kompleks, antara lain masalah keluarga.

5. Membangun komitmen guru profesional

Kondisi berikut yang akan terjadi setelah lonceng masuk ruangan bagi peserta didik berbunyi tepat sekitar pukul 6.45, diharapkan paling lambat pukul 7.15 wib guru sudah berada di ruang kelas. Hasil pengamatan di lapangan terhadap sekolah-sekolah yang sedang menuju perubahan, terlihat kebiasaan guru-guru yang berada di ruangan majelis guru yang kebagian tugas mengajar pada jam pertama hampir sekitar 80 persen memperlihatkan perilaku sengaja terlambat masuk ruang kelas. Untuk itu, kepala sekolah satu hari harus memperlihatkan wajahnya di depan pintu ruang majelis guru. Kisah seorang guru satu hari berbagi pengalaman bahwa guru-guru juga harus diawasi agar dapat masuk kelas dengan cepat, bila kepala sekolah satu hari tidak memperlihatkan keberaniannya maka jangan harap proses pembelajaran akan berlangsung tepat waktu.

Membangun sekolah efektif dimulai dengan membangun komitmen guru untuk dapat bekerja profesional, datang ke sekolah tidak terlambat, masuk ke ruang kelas tidak terlambat dan ke luar ruang tidak cepat, setelah jam tugas satu hari itu selesai atau jam pelajaran untuk hari itu berakhir seorang guru profesional tidak cepat mengambil tas untuk pulang, tetapi menyediakan waktu sedikit untuk memberikan pelayanan kepada peserta didiknya yang dikira ada permasalahan tentang materi pembelajaran.

Selain dari kepala sekolah sebagai pemimpin secara keseluruhannya, seorang guru juga seorang pemimpin di kelasnya. Guru bukan sekedar pengajar yang fungsinya mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik, guru tidak sekedar memberikan bimbingan dan arahan kepada peserta didik, guru juga bukan sekedar pengembara yang dapat mengarahkan domba sesuai dengan kemauannya. Sesungguhnya guru itu adalah jabatan profesional yang dapat memberikan contoh dan tauladan kepada peserta didik. Oleh karena itu, seorang guru harus punya kompetensi kepribadian,

profesional, pedagogi dan sosial. Seorang guru profesional harus dapat memposisikan dirinya sebagai pelayan peserta didik dan punya harapan yang tinggi atas prestasi akademik peserta didik.

Agar proses pembelajaran dapat terlaksana secara efektif maka kiat yang harus dilakukan oleh kepala sekolah satu hari adalah melaksanakan pengawasan terhadap proses pembelajaran di kelas. Langkah ini dapat dilakukan dengan cara memantau proses pelaksanaan pembelajaran di kelas dengan mengunjungi kelas atau juga melihat melalui CCTV di ruang kerja kepala sekolah. Bila ada kelas yang tidak belajar maka kepala sekolah satu hari akan cepat bertindak menugaskan wakil atau guru piket untuk mengambil alih proses pembelajaran di kelas.

6. Ketauladanan: Hindari Pituah Induk Kepiting

Dari sisi pedagogi, memang menjadi pendidik yang baik tidaklah mudah. Sama halnya menjadi orang tua terpuji juga tidak mudah. Banyak profesi seseorang menjadi guru, dosen serta menjadi orang tua, tetapi tidak banyak pula anak-anak kita yang optimal perkembangannya, sehingga kondisi ini membuat guru menjadi sangat strategis perannya. Sampai kondisi saat ini, masyarakat masih percaya atas peran seorang guru, sehingga ia menyerahkan pendidikan anaknya ke sekolah di tempat guru berperan sebagai guru dan sebagai pendidik. “Guru kencing berdiri, murid kencing berlari” pepatah ini memberi makna bahwa guru sangat berperan dan dapat membentuk karakter anak didiknya. Guru dapat membuat anak didiknya berkembang atau sebaliknya tidak berkembang.

Oleh karena itu, guru-guru memberi pituah kepada anak didiknya harus ditunjukkan melalui perilaku yang dapat dilihat dan dicontoh. Penanaman nilai-nilai karakter kepada peserta didik tidak cukup dengan nasehat sang filosof dari kota Bagdad, yang selalu mengajarkan hidup ini adalah pengabdian, hari akhirat itu lebih baik dari pada hari di dunia. Lantas sang filosof yang tidak tahan dengan hiruk pikuknya kehidupan kota Bagdad, merasa takut tersesat sementara sang filosof sudah tidak tahan lagi menahan rasa ngantuk, maka diikatkan kaki kanannya kepada tiang yang satu dan kaki

kirinya diikatkan pula kepada tiang yang lain pada bangunan mewah kota Bagdad. Akhirnya setiap orang yang lewat bertanya, apakah ini sang filosof termashur itu? atau orang gila? Berikutnya memberikan ketauladanan, tidak boleh pula seperti sang induk kepiting memberi pituah kepada anaknya. Pada suatu pagi disaat ombak di tepi pantai sedang berdebur dengan lembut, sang induk kepiting keluar dari lobangnya dan berpituah kepada anaknya “*Wahai anak-anakku, berjalanlah lurus ke depan dan jangan berjalan miring*” sementara sang induk kepiting tetap memperlihatkan perilaku berjalan miring ke depan. Pituah ini jangan diharap akan membawa perubahan terhadap perilaku dan tindakan warga sekolah.

Pertanyaan mendasar “sudahkah kita tampil dan berbuat sebagai guru yang komitmen atas tugas, tanggungjawab dan profesi kita. Secara umum guru yang baik adalah guru yang tidak pernah berhenti berbuat dan selalu berpikir dan berinovasi dari hari ke hari untuk menjadikan anak didiknya berkembang secara manusiawi. Guru yang kepalanya sarat pesan-pesan betapa besarnya harapan orang tua anak yang telah menyerahkan sepenuhnya pendidikan anaknya kepada sekolah. Tetapi masih saja ada guru yang lupa akan pesan orang tua anak, sehingga ia seenaknya datang ke sekolah tidak tepat waktu, masuk ke ruang kelas berleha-leha walaupun lonceng masuk telah berbunyi. Meninggalkan tugas dengan berbagai alasan melalui ponsel “ Assalamualaikum w.wb, Bapak Kepala....saya mohon izin tidak datang mengajar ke sekolah hari ini karena Bapak dari teman sahabat suami saya berminantu “. Wah betapa panjangnya sanat yang dijadikan alasan oleh guru untuk meninggalkan anak didiknya berjumlah 32 orang. Sementara anak didiknya sangat rindu akan materi baru yang akan disampaikan oleh gurunya.

7. Sebelas Ciri Sekolah Efektif : Tiga Ciri Terkait Langsung Dengan Guru

Dari 11 ciri sekolah efektif oleh (Leithwood & Azah, 2016; Murphy & Hallinger, 1988; Şahenk, 2010; Squires, 1980), tiga ciri terkait dengan guru yaitu 1) memberikan prioritas kepada pengajaran dan pembelajaran, 2) melaksanakan pembelajaran yang

bersungguh-sungguh, 3) melaksanakan penilaian secara berkelanjutan. Sudahkah guru kita melaksanakan ketiga ciri itu? Guru yang anti tesis dengan guru berdedikasi tinggi, bertanggungjawab, disiplin dalam melaksanakan tugas tentulah guru-guru yang status quo dengan ketidakdisiplinan, yang sering datang terlambat, yang mengajar tidak memiliki perangkat pembelajaran, yang sering meninggalkan tugas dengan seribu alasan. Satu cara untuk guru yang sukses, dan seribu alasan untuk guru yang gagal. Kondisi guru-guru yang berpihak kepada status quo dan anti terhadap perubahan juga sangat ditentukan oleh ciri pertama sekolah efektif oleh (Peter Mortimore, 1993) yaitu sekolah yang tidak memiliki kepemimpinan profesional dalam artian kepala sekolah yang tidak tegas, tidak mau mengambil resiko, tidak punya visi dan misi, tidak melibatkan orang banyak dalam mengambil keputusan, dan tidak berpengetahuan dan terampil dalam menggunakan berbagai stail kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. Menurut (Blanchard et al., 1993; Hersey et al., 1979) tiada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu cakap menganalisis situasi dan peka terhadap keperluan sub ordinat dan perubahan sekitar dan menggunakan gaya yang berbeda sesuai dengan situasi.

8. Kepala Sekolah Hebat: Meninggalkan Sekolah Tidak Mendahului Guru

Berikutnya, salah satu keunggulan kepala sekolah satu hari adalah keiklasannya untuk melebihi jangka waktu kehadirannya di sekolah dari pada guru-gurunya. Jika guru yang bertugas pada satu hari itu, telah menunaikan tugas hingga pukul 15.00 wib dengan menyelesaikan beberapa pekerjaan yang terkait dengan koreksi nilai atas tugas peserta didik maka kepala sekolah satu hari itu akan bertahan di sekolah hingga pukul 17.30 wib sore hari. Dari beberapa kali pengamatan atas waktu kerja kepala sekolah dalam satu hari kerja, boleh dikatakan hampir seluruh kepala sekolah SMA Negeri Kota Padang bertugas di sekolah hingga pukul 17.30 wib dan sampai di rumah masing-masing menjelang masuknya waktu shalat magrib.

Bekerja dengan penuh gairah satu hari berada di sekolah mulai pukul 06.30 hingga sore hari pukul 17.30 akan dilalui secara rutin tanpa beban moral. Oleh karena itu, bergairah dalam menghadapi pekerjaan, merupakan resep yang ampuh untuk mengurangi berbagai tekanan dan tuntutan kerja, kepala sekolah harus mampu mengasah rasa humor, belajar mentertawakan diri sendiri, asal tidak mentertawakan orang lain. Sebagai mana dikemukakan oleh Danim (2009) dengan “humor” pikiran dan mental akan lebih segar sehingga kepala sekolah yang bersangkutan akan lebih mampu mengatasi berbagai macam kesulitan yang dihadapinya. Biasakanlah saling bertukar pikiran dengan lelucon untuk mencairkan suasana kerja yang biasanya tegang dan kaku. Kepala sekolah yang bergairah dan memiliki rasa honor jelas akan lebih disukai daripada kepala sekolah yang kaku. Kepala sekolah yang bekerja dengan ikhlas dan penuh gairah adalah kepala sekolah hebat, tidak akan pernah meninggalkan sekolah mendahului langkah guru dan tetap orang yang paling terakhir meninggalkan sekolah menuju ke pangkuan keluarganya.

REFERENSI

- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Cheng, K. ming, & Wong, K. cheung. (1996). School effectiveness in East Asia: Concepts, origins and implications. *Journal of Educational Administration*, 34(5), 32–49. <https://doi.org/10.1108/09578239610148269>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Leithwood, K., & Azah, V. N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 409–433. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2015-0068>
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1988). Characteristics of instructionally effective school districts. *The Journal of Educational Research*, 81(3), 175–181.

- Peter Mortimore. (1993). *THE INTERNATIONAL CONGRESS FOR SCHOOL EFFECTIVENESS AND IMPROVEMENT*. Lmi.
- Şahenk, S. S. (2010). Characteristics of the headmasters, teachers and students in an effective school. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4298–4304.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research. In *North* (Issue March). <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED389826>
- Squires, D. A. (1980). *Characteristics of Effective Schools: The Importance of School Processes*.

BAB 9

MEMBANGUN KOMITMEN DAN DISIPLIN SEKOLAH

A. Membangun Komitmen dan Tim Kerja Yang Efektif

Membangun komitmen dan tim kerja yang efektif merupakan tugas penting bagi seorang kepala sekolah agar visi dan misi yang telah disusun bersama dapat diwujudkan. Intilah “komitmen” merupakan perekat yang dapat menjaga keutuhan tim. (Yukl, 2008) seorang pakar dan peneliti kepemimpinan mendefinisikan “komitmen” adalah kemampuan seseorang untuk bertahan dan setia menjalani aktivitas tertentu dalam organisasi. Komitmen juga dapat dikatakan suatu keadaan dimana seseorang membuat perjanjian atau keterikatan baik dengan diri sendiri maupun dengan orang lain dalam suatu organisasi yang tercermin dalam tindakan. Seseorang yang mengaku memiliki komitmen yang tinggi adalah orang yang memiliki jiwa kesetiaan dan juga ketahanan mental yang kuat. Orang yang memiliki komitmen tidak akan goyah dan malas hanya karena persoalan yang sepele di dalam aktivitas yang dijalankannya. Lebih dari itu orang yang memiliki jiwa komitmen akan terus bertahan dan bertanggung jawab terhadap apa yang pernah diucapkannya. Untuk itu, komitmen harus dimulai oleh seorang pemimpin bila ia ingin diikuti oleh pengikutnya. Menurut (Fanani et al., 2016), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. Menurut (Graham & Van Dyne, 2006), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah: personal, situasional dan posisi. Personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit.

Banyak contoh tentang komitmen dalam kehidupan sehari-hari, seperti komitmen untuk diri sendiri. Komitmen yang didasari oleh keinginan pribadi untuk hal yang lebih baik. Misalnya berkomitmen untuk datang tepat waktu, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Berkomitmen dengan diri sendiri akan tetap

olahraga tiap hari agar sehat. Berkomitmen pada dietnya agar badan tetap langsing atau berbagai hal yang dilandasi oleh keinginan diri sendiri.

Sedangkan komitmen yang terkait dengan pekerjaan, dijelaskan dalam buku berjudul “*Human Resource Management Review*” yang ditulis oleh John Meyer dan Natalie Allen pada tahun 1991 menyatakan tiga model komitmen kerja seseorang dalam perusahaan. Ketiga model komitmen seseorang terhadap kerja tersebut adalah 1) cinta terhadap pekerjaan (*Affective Commitment*), 2) takut akan kehilangan pekerjaan (*Continuance Commitment*), 3) memiliki rasa kewajiban (*Normative Commitment*). Dalam konteks organisasi sekolah, komitmen yang diharapkan adalah komitmen setiap warga sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan tanggungjawab masing-masing untuk membawa sekolah ke arah sekolah yang efektif.

Dalam organisasi sekolah, diperlukan komitmen yang tinggi bagi kepemimpinan kolektif sekolah. Kepemimpinan sekolah secara kolektif terdiri dari kepala sekolah beserta wakil kepala sekolah merupakan tim kerja utama yang akan membawa sekolah menuju sekolah efektif. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permen Diknas) Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah pada bagian Kepemimpinan Sekolah ayat 4 dinyatakan bahwa Kepala SMA/MA dibantu minimal tiga wakil kepala sekolah/madrasah untuk bidang akademik (kurikulum), sarana-prasarana, dan kesiswaan. Sedangkan kepala SMK dibantu empat wakil kepala sekolah untuk bidang akademik (kurikulum), sarana-prasarana, kesiswaan, dan hubungan dunia usaha dan dunia industri. Sedangkan berdasarkan Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010, jumlah wakil kepala sekolah maksimal 4 orang yang terdiri dari Urusan Kurikulum, Urusan Kesiswaan, Urusan Sarana Prasarana, dan Urusan Hubungan Masyarakat. Dalam Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 ayat 5 dinyatakan bahwa Wakil kepala sekolah/madrasah dipilih oleh dewan pendidik, dan proses pengangkatan serta keputusannya,

dilaporkan secara tertulis oleh kepala sekolah/madrasah kepada institusi di atasnya.

Dalam kepemimpinan tim ini, seorang kepala sekolah harus mendelegasikan kewenangan dengan memberikan kepercayaan kepada wakilnya dalam menyelesaikan persoalan yang terkait dengan tugas dan tanggungjawab yang sudah diperuntukan kepadanya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai wakil kepala sekolah. Oleh karena itu, dalam upaya membangun tim kerja yang efektif ini, gaya kepemimpinan yang sesuai untuk dilakukan oleh kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan mendelegasikan. Gaya kepemimpinan mendelegasi yaitu kepala sekolah lebih banyak menunjukkan tingkah laku memberikan arahan yang rendah dan memberikan dukungan yang rendah. Dalam hal ini, seorang kepala sekolah lebih banyak memberikan kewenangan kepada wakil kepala sekolah untuk bertindak sendiri dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang terkait dengan tugas pokok dan fungsinya dan memastikan tugas pokok tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif (*From: Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). Management of Organizational Behavior (5th Ed.), Pp. 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 1988; Hersey et al., 1979).*

B. Penyelesaian Masalah Yang Terkait Dengan Disiplin Sekolah

Musuh utama dari kata “*disiplin*” adalah pribadi seseorang yang akan melaksanakan disiplin itu sendiri. Tanggungjawab nomor satu bagi seorang adalah mendisiplinkan diri sendiri. Tanggungjawab yang paling besar dan sangat berat untuk dipikul adalah menjadi raja untuk diri sendiri. Kalau pemimpin itu tidak dapat memimpin diri sendiri, jangan harap akan dapat memimpin orang lain. Kata sukses untuk dapat memimpin orang lain adalah dimulai dari kesuksesan dalam mendisiplinkan diri sendiri. Sukses dalam memimpin organisasi atau orang lain, harus dimulai dari proses untuk mengembangkan disiplin pribadi sendiri.

Tersebut kisah Frederick Agung Raja Prusia (1740 – 1786) yang sedang berjalan di pinggiran kota Berlin ketika ia bertemu dengan seorang laki-laki tua yang sedang berjalan dengan arah yang

berlawanan. Raja Prusia ini bertanya kepada laki-laki tua itu, “kau ini siapa? Saya raja, jawab laki-laki tua itu. Lantas Frederick Agung tertawa mendengar jawabannya. Pertanyaan Frederick Agung berikutnya, jika kau memang raja, di kerajaan mana engkau memerintah? atas diri saya sendiri, jawab laki-laki tua itu dengan bangga. Dialog ini menggambarkan, memerintah diri sendiri memerlukan disiplin pribadi. Banyak pemimpin yang berhenti di tengah perjalanan, karena tidak mampu berdamai dengan diri sendiri untuk tetap komitmen dengan disiplin dalam melaksanakan berbagai tanggungjawab. Mustahil kiranya seorang kepala sekolah dapat menegakkan disiplin kepada guru dan peserta didik datang tepat waktu di sekolah, sementara kepala sekolah jarang sekali untuk hadir di sekolah 15 menit sebelum tanda bel masuk kelas berbunyi.

Dalam upaya menegakkan disiplin ini, jika kita bertanya tentang siapa yang paling memberi kesulitan terbesar dalam hidup ini, jawabnya adalah kita (diri) sendiri. Diri sendiri merupakan rintangan terbesar dalam kehidupan seseorang, dan rintangan ini selalu saja pergi kemana kita pergi. Seorang filsuf zaman dinasti Bagdad, berkata “kemanapun saya pergi, saya juga ikut pergi”, dan kadangkala merusak segala impian saya. Jalan panjang kehidupan yang dilalui seseorang penuh dengan rintangan, dengan dirinya sendiri sebagai rintangan itu. Rintangan terbesar yang dijumpai dalam kehidupan ini hanya ada dalam kamus orang-orang yang tidak disiplin. Bagi orang yang tidak disiplin, kata-kata yang cocok adalah seribu alasan bagi orang yang gagal, dan satu cara bagi orang yang sukses. Tidak disiplin itu terjadi pada seseorang yang melakukan sesuatu yang menyimpang dari sesuatu yang telah disepakati bersama untuk dijadikan garis panduan dalam mencapai tujuan organisasi.

Banyak orang yang dihormati karena mempunyai pemikiran baik, gagasan yang cemerlang, dan itikad yang baik, tetapi sangat sedikit diantara mereka yang pernah menjabarkannya dalam bentuk tindakan. Kenapa? karena tindakan memerlukan keteraturan yaitu disiplin. Pada saat orang yang punya gagasan cemerlang diajak untuk merealisasikan gagasannya dalam bentuk tindakan maka pada saat itu pula kata “disiplin” akan menjadi musuh utama dari upaya tindakan

tersebut. Tindakan memerlukan disiplin yang tinggi agar tercapainya tujuan yang telah disepakati bersama. Kemauan untuk sukses memang penting, tetapi yang lebih penting lagi adalah kemauan untuk mempersiapkan diri. Jika seorang guru ingin siswanya sukses dalam perolehan ujian nasional maka tindakan yang menentukan guru itu sukses adalah ia harus datang ke sekolah tepat waktu, masuk ke ruang kelas tepat waktu, keluar dari ruang kelas juga tepat waktu, dan selalu konsisten menyediakan waktu untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik yang bermasalah setelah jam pelajaran berakhir. Konsistensi bertindak setiap waktu itulah yang disebut dengan disiplin. Mustahil kiranya sukses yang diraih, bila guru bertindak ambaradul dan tidak tepat waktu.

Sebelum membahas tentang masalah disiplin di sekolah, terlebih dahulu dikemukakan bahwa secara semantik konsep disiplin adalah suatu upaya untuk mewajibkan seseorang mematuhi peraturan dan arahan (Hamid & Ismail, 2005). Menurut (Allman & Slate, 2011) disiplin adalah kesanggupan seseorang individu menghormati dan mematuhi undang-undang atau peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama dengan rasa sukarela. Pada dasarnya konsep disiplin mengandung pengertian adanya kepatuhan terhadap peraturan sekolah.

Istilah “disiplin” adalah sesuatu yang terkait dengan pengendalian diri seseorang atau kelompok orang terhadap bentuk bentuk aturan yang harus ditegakkan. Disiplin merupakan sikap mental, yang pada hakikatnya merupakan pernyataan sikap mental dari individu maupun masyarakat yang ditunjukkan oleh rasa ketaatan, kepatuhan, yang didukung oleh kesadaran untuk menunaikan tugas dan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan sekolah (Fissel et al., 2019). Segenap peraturan tata tertib yang diberlakukan untuk siswa disertai dengan sanksi bagi yang melanggar aturan pada dasarnya adalah bertujuan untuk mengatur perilaku siswa agar disiplin. Disiplin berasal dari bahasa latin “diciplina” yang menunjuk kepada belajar dan mengajar. Kata ini berasosiasi sangat dekat dengan istilah *diciplere* yang berarti mengikuti orang belajar dibawah pengawasan seorang pimpinan (Allman & Slate, 2011).

(Hurlock, 1997) mengemukakan bahwa disiplin yang ditunjukkan oleh indikator taat, patuh, mengikatkan diri secara sukarela diharapkan mampu mendidik anak untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang telah disepakati dan ditetapkan oleh sekolah. Lebih lanjut dijelaskannya bahwa ada empat unsur penting yang terkait dengan kata “disiplin”, yaitu:

1. Peraturan

Peraturan adalah patron perilaku bagi warga sekolah tanpa kecuali yang telah disepakati oleh berbagai pihak terkait’ seperti; pimpinan sekolah, guru, karyawan, siswa, dan orang tua siswa untuk dilaksanakan. Tujuannya adalah membekali anak dengan pedoman perilaku yang disepakati untuk dilaksanakan.

2. Hukuman

Hukuman mempunyai peran penting dalam menghalangi siswa agar tidak mengulang kembali perilaku yang bertentangan dengan aturan sekolah yang tidak diinginkan. Hukuman juga merupakan instrument untuk mendidik siswa agar dapat membedakan mana yang benar dan mana yang salah, serta memberi motivasi untuk menghindari perilaku yang tidak diterima warga sekolah atau masyarakat secara umum.

3. Penghargaan

Penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan oleh pihak sekolah kepada warga sekolah yang telah menunjukkan perilaku baik atau yang berprestasi mengharumkan nama baik sekolah. Penghargaan mempunyai nilai mendidik, sebagai motivasi untuk mengulang perilaku yang disetujui secara sosial, dan juga memperkuat perilaku yang disetujui secara sosial.

4. Konsistensi

Makna dari konsistensi adalah sesuatu yang tidak berubah-ubah dan tidak terjadi secara konstan. Harus ada konsistensi dalam menegakkan peraturan yang digunakan sebagai pedoman perilaku, dan jangan menegakkan peraturan pada situasi dadakan, pada saat tim supervisor datang ke sekolah, bila tidak maka penegakkan aturan kembali kendor. Begitu juga dalam pemberian hukuman jangan dipaksakan, berikanlah hukuman kepada seseorang yang

berperilaku tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan berikan penghargaan kepada mereka yang menunjukkan perilaku baik.

(Hurlock, 1997) mengemukakan bahwa cara-cara menanamkan disiplin dapat dibagi menjadi tiga cara, yaitu:

1. Mendisiplinkan dengan otoriter
Peraturan yang keras dapat memaksa kepada perilaku yang diinginkan. Tekniknya bisa dengan memberikan hukuman yang berat bagi yang berperilaku tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, atau sama sekali tidak memberikan penghargaan bila siswa memenuhi standar perilaku yang diharapkan.
2. Mendisiplinkan dengan permisif
Disiplin permisif sebenarnya berarti sedikit disiplin atau tidak disiplin. Biasanya disiplin permisif tidak membimbing ke pola perilaku yang sesuai dengan peraturan dan/atau tidak menggunakan hukuman sama sekali. Dalam hal ini pihak sekolah atau organisasi tidak menetapkan batas-batas yang tegas tentang apa saja yang boleh dilakukan. Dalam arti lain, mereka dibolehkan untuk mengambil keputusan sendiri dan berbuat sekehendak mereka sendiri.
3. Mendisiplinkan dengan demokratis
Metode demokratis menggunakan penjelasan, diskusi dan penalaran untuk membantu anak mengerti mengapa perilaku tertentu diharapkan. Metode ini lebih menekankan aspek edukatif dari disiplin daripada aspek hukuman. Disiplin demokratis menggunakan hukuman dan penghargaan. Hukuman tidak pernah keras tetapi lebih ditekankan kepada menanamkan kesadaran akan pentingnya disiplin dalam organisasi sekolah.

C. Kepentingan Disiplin

Setiap warga sekolah perlu menghayati dengan serius betapa pentingnya disiplin dalam organisasi sekolah. Disiplin merupakan cerminan dari bentuk tingkah laku setiap individu dalam organisasi. Disiplin akan memberikan dampak atau kesan yang bersifat pribadi

dan juga umum. Dari aspek pribadi, orang yang disiplin akan mudah menyesuaikan diri dan tingkah lakunya dengan berbagai situasi karena memahami dengan sadar betapa pentingnya disiplin dapat mengurangi berbagai konflik dalam organisasi. Jika semua anggota organisasi taat dan patuh kepada aturan disiplin yang telah disepakati bersama maka konflik dalam organisasi akan dapat dikurangkan.

REFERENSI

- Allman, K. L., & Slate, J. R. (2011). School discipline in public education: A brief review of current practices. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(2), n2.
- Fanani, I., Djati, S. P., & Silvanita, K. (n.d.). *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Kasus RSU UKI)*. 1, 1.
- Fissel, E. R., Wilcox, P., & Tillyer, M. S. (2019). School discipline policies, perceptions of justice, and in-school delinquency. *Crime & Delinquency*, 65(10), 1343–1370.
- From: Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior (5th Ed.)*, pp. 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (1988).
- Graham, J. W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(2), 89–109. <https://doi.org/10.1007/s10672-006-9007-x>
- Hamid, J. A., & Ismail, N. (2005). *Pengurusan & kepimpinan pendidikan: teori, polisi dan pelaksanaan*. Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Hurlock, E. B. (1997). *Perkembangan anak (child development) jilid 2. Diterjemahkan Oleh Tjandrasa, MM Jakarta: PT. Erlangga.*
- Yukl, G. (2008). The importance of flexible leadership. *23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Francisco, CA.*

BAB 10

PERUBAHAN DAN IMPLIKASI TERHADAP SEKOLAH

A. Konsep Perubahan

Sepenggal kata “perubahan” yang sering diteriakan oleh para motivator di atas podium seminar bergengsi bahwa yang tidak berubah adalah perubahan itu sendiri. Istilah perubahan bermakna sesuatu yang berbeda akan terus terjadi berkelanjutan dan tidak dapat dilawan. Perubahan terjadi dengan sendirinya dan berproses secara alami, baik ia disukai ataupun tidak disukai. Menurut Handy dan Aitken (1990)(Attica Kerenye; Richard William McIntosh, 2020), manusia pada dasarnya menginginkan perubahan ke arah masa depan yang lebih baik karena manusia merasa tidak puas dengan apa yang telah mereka miliki. Namun melakukan perubahan sama hal dengan menatap masa depan yang penuh ketidakpastian akan terjadinya perubahan. Oleh karena itu, perubahan harus direncanakan dan disesuaikan dengan kondisi alami dari perubahan itu sendiri. Berbagai teori perubahan klasik telah dikemukakan oleh para ahli disertai dengan proses yang menyertainya. Perubahan secara empirik diharapkan akan membuat suatu keadaan menjadi baik. Dalam proses perubahan ini ada banyak tahapan yang harus dilalui. Tidak luput hambatan dalam perubahan adalah hal yang harus dikelola oleh seorang dalam menghadapi tren yang sedang dihadapinya. Konsep perubahan adalah sesuatu yang penting harus dipahami dan dapat diaplikasikan oleh seorang baik dalam kehidupan perorangan maupun kelompok.

Dalam proses kehidupan ini, suka atau tidak suka tentang perubahan yang namanya “perubahan” akan tetap terjadi seiring dengan perubahan teknologi dan ilmu pengetahuan, dan perubahan itu berlaku dalam semua bidang aktivitas manusia, termasuk dalam bidang pendidikan. Bidang pendidikan tetap menjadi faktor yang paling utama untuk menjadikan manusia siap menghadapi perubahan dengan segala tantangan untuk masa datang. Bagaimana dahsatnya

perubahan yang terjadi melalui proses pendidikan, hasilnya dapat kita lihat, dalam tempo satu abad ini telah terjadi perubahan kehidupan masyarakat dari masyarakat industri kepada masyarakat informasi.

Oleh karena itu, sesuai dengan konsep perubahan bahwa tugas penting seorang pemimpin di sekolah adalah melakukan perubahan dari waktu ke waktu secara berkelanjutan. Untuk itu, diperlukan seorang pemimpin yang benar benar dapat memahami secara holistik semua permasalahan di sekolah, dan melakukan perubahan yang berujung kepada perbaikan sekolah dalam aspek mutu. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan seperti (Din et al., 2014) Andrew dan Morefield (1991), (Edmonds, n.d.) dan (Quinby, 1985) mengatakan bahwa kepala sekolah merupakan kunci utama bagi terwujudnya keberhasilan sekolah. Prestasi yang diperoleh sekolah merupakan cerminan dari hasil kerja keras seorang kepala sekolah beserta stafnya. Dari aspek perubahan, kepala sekolah mesti seorang yang konsen dengan perubahan dan mampu menangani berbagai persoalan yang timbul di sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh (Kamal, 1990) bahwa kepentingan kepala sekolah dalam aspek kepemimpinan terletak pada aspek perubahan karena sekolah selalu dilihat sebagai organisasi yang selalu berubah.

Berikutnya perubahan sudah dapat dipastikan berhubungan dengan ketidakpastian, justru itu seorang administrator pendidikan perlu tahu bagaimana strategi menghadapi perubahan untuk kebaikan peningkatan proses pembelajaran di kelas dan mutu sekolah secara umum. Sekolah harus berupaya mengurus perubahan itu secara terencana sehingga perubahan yang terjadi benar-benar terarah dan sesuai dengan harapan semua komponen yang ada di sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh (Hussin, 2002), bahwa inovasi atau pembaharuan dalam pendidikan di sekolah meliputi semua komponen yang terdapat di sekolah seperti komponen kurikulum, kokurikuler, komunikasi, budaya dan iklim kerja, siswa, tenaga kependidikan, keuangan, teknologi, sarana prasarana, dan termasuk manajemen dan kepemimpinan.

Perubahan dalam bidang pendidikan itu hanya dapat dilakukan dari dua sudut pandang yang berbeda, pertama; perubahan

hanya dilakukan oleh para peneliti dan pengambil kebijakan dalam pemerintahan yang ditugaskan untuk mendapatkan strategi baru agar sekolah dapat berinovasi dengan baik. Strategi perubahan ini bersifat top-down dari atas ke bawah. Seperti perubahan yang dilakukan oleh kementerian pendidikan nasional dan kebudayaan dalam bidang kurikulum. Sudut pandang kedua, adalah perubahan di sekolah dilakukan oleh warga sekolah itu sendiri di bawah kepemimpinan kepala sekolah. Sasaran perubahan yang bersifat internal ini hanya satu yaitu berupaya menjadikan sekolah sebagai sekolah yang berkualitas. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah, ia harus berpikir dari waktu ke waktu dan hari ke hari tentang apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki keadaan sekolah ke keadaan yang harus berbeda dari kondisi hari sebelumnya (Sani Ibrahim, 2008).

Sejarah telah membuktikan perubahan hanya dapat dilakukan melalui pemimpin kelompok ataupun bidang kehidupan, termasuk bidang pendidikan. Dalam bidang organisasi pendidikan, jika organisasi pendidikan itu ingin berubah maka yang harus dilakukan adalah mengubah pemimpin organisasi itu (Yukl & Lepsinger, 2004). Segala hal yang terkait dengan jatuh bangun suatu kehidupan organisasi memang terkait erat dengan kepemimpinan. Jika pemimpin menolak perubahan sama seperti pengikut, akibatnya adalah pemimpin tidak berubah dan sama dengan organisasi yang tidak berubah. Sebab pengikut tentu melakukan apa yang mereka lihat, jika yang yang mereka lihat tidak ada perubahan berarti mereka terkurung dengan kondisi status quo yang tidak berubah.

Dapatkah dilakukan perubahan ? jawaban “dapat : asal ada kemauan untuk berubah. Oleh karena itu menurut Maxwell (1995) kemauan merupakan kunci utama untuk berubah. Ada 12 titik kesulitan yang sering dihadapi organisasi untuk berubah, lima titik diantaranya berkaitan dengan tidak adanya kemauan untuk berubah. Ke dua belas titik itu ialah (1) punya pemahaman yang buruk tentang orang lain, (2) kurang imajinasi, (3) punya masalah pribadi, (4) mengalihkan tanggungjawab, (5) merasa aman dan puas (6) tidak terorganisasi, (7) mudah meledak kemarahannya, (8) tidak mau mengambil resiko, (9) merasa tidak aman dan defensive, (10) tidak

mau bersikap lentur, (11) tidak punya semangat tim, (12) melawan perubahan. Niccolo Machiavelli berkata, “ tidak ada yang lebih sulit untuk ditangani, lebih berbahaya untuk dilakukan atau lebih tidak pasti dalam keberhasilannya, dari pada seorang pemimpin memperkenalkan tatanan baru dalam bentuk apapun. Pemimpin yang memperkenalkan gagasan baru akan berhadapan dengan kelompok orang-orang dalam organisasi yang selalu nyaman dengan kondisi status quo. “.

B. Tantangan Dalam Perubahan

Bagi seseorang yang akan melakukan perubahan maka tatanan pertama yang dilakukan adalah diri sendiri pemimpin itu. Yang paling sulit adalah mengubah diri sendiri, kemudian baru mencoba mamahami orang lain untuk mau berubah. Ada adegium klasik yang mengatakan do,a sesorang ingin mengubah dunia, tetapi waktu tetap berlalu tanpa mengubah seorangpun. Akhirnya ia mengubah do,anya menjadi Ya Tuhan beri saya kekuatan untuk mengubah orang-orang yang berhubungan dengan saya, termasuk keluarga, teman-teman dan saya akan merasa puas. Tetapi jika doa yang kedua ini dilakukan sejak awal tentu waktu tidak akan sia-sia dan perubahan pasti akan terjadi. Jadi jelas tergambar disini bahwa pengajaran yang paling efektif hanyalah datang melalui seseorang yang mau berubah. Semakin banyak seseorang (pemimpin) itu berubah maka akan semakin banyak pula ia menjadi alat perubahan untuk kehidupan orang lain (Maxwell, 1995).

Pemimpin itu adalah perubahan, jika anda menjadi pemimpin anda harus berubah, sesungguhnya banyak dalam kehidupan ini, termasuk di bidang pendidikan banyak sekolah-sekolah yang tidak lagi punya pemimpin karena mamang tidak ada lagi perubahan di sekolah itu.

Sebuah kisah historis tentang perlawanan seseorang terhadap perubahan, banyak pemimpin yang benar namun berada di tempat yang sepi tengah keramaian. Ia merasa benar tentang apa yang ia lihat tetapi tidak berani melawan kondisi lama yang terkurung dalam ketidakbenaran. Seorang pemberani yang bernama Galileo

membuktikan teori Copernicus, bahwa bumi bukan pusat alam semesta, bumi dan bulan beserta planet lain beredar mengelilingi matahari. Ketika dia berupaya mengubah keyakinan banyak orang, akhirnya dia dilemparkan ke penjara dan melewati sisa hidupnya menjadi seorang ilmuwan yang kesepian dalam tahanan penjara.

Sulit jadi pemimpin karena banyak tantangan dan banyak orang melawan perubahan. Ada beberapa alasan mengapa terjadi perlawanan terhadap perubahan yang digagas oleh seorang pemimpin. Penyebab *pertama*, bisa saja karena tidak mereka yang memulai perubahan itu. Sebuah alasan dasar perlawanan untuk perubahan adalah rasa tidak percaya terhadap orang yang mengusulkannya. Jika orang atau pengikut dalam suatu organisasi tidak dilibatkan dalam suatu gagasan sudah hampir dipastikan mereka akan menentang gagasan itu. Walaupun kadangkala gagasan baru itu untuk kepentingan mereka sendiri. Untuk itu, seorang pemimpin bijak biasanya untuk keluar dari suatu kebiasaan lama yang tidak lagi menguntungkan, ia akan mencari beberapa alternative baru penyelesaian masalah. Jawaban atas permasalahan hanya dapat dicarikan dari banyak alternative, untuk mendapatkan alternative yang banyak tentu diperlukan kepala yang banyak. Untuk itu, libatkan banyak orang untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi. Semakin banyak orang terlibat tentu orang juga akan semakin bertanggungjawab untuk melaksanakan gagasan baru sebagai jawaban atas persoalan yang sedang dihadapi.

Penyebab *kedua*, bisa juga karena seseorang akan merasa terganggu dengan adanya perubahan itu. Musuh utama kebiasaan adalah perubahan, orang bisa saja merasa nyaman dengan pola kebiasaan yang terbentuk tanpa banyak pikir. Kebiasaan bukan insting, tetapi tidak lebih dari reaksi yang diperoleh. Kebiasaan itu tidak terjadi sendirinya tetapi dibentuk, kita yang membentuk kebiasaan, tetapi akhirnya kebiasaanlah yang membentuk kita. Perubahan mengancam pola kebiasaan seseorang dan memaksa dia untuk memikirkan, mengevaluasi kembali, dan kadangkala harus membuang perilaku masa lalu bila ingin berubah.

Penyebab *ketiga*, karena perubahan juga dapat menimbulkan rasa takut kepada apa yang tidak diketahui. Hal ini wajar saja, karena perubahan berhadapan dengan sesuatu yang tidak pasti. Makanya lebih banyak pengikut dalam suatu organisasi lebih nyaman dengan cara lama dari pada harus memikirkan sesuatu yang baru. Elbert Hubbard mengatakan bahwa kesalahan terbesar yang bisa dibuat seseorang adalah takut membuat kesalahan. Merupakan hal yang tragis ketika sukses naik ke kepala, tetapi lebih tragis lagi jika kegagalan naik ke kepala. Jangan takut melakukan kesalahan, bila salah ulang kembali. Orang jarang dan bahkan tidak pernah ingat dengan kesalahan yang kita lakukan, tetapi orang selalu ingat dengan keberhasilan yang telah kita raih. Jadi rasa takut memang sikap yang harus dienyahkan bila seorang pemimpin ingin melakukan perubahan.

Penyebab *keempat*, adalah orang juga tidak mau melakukan perubahan karena imbalan untuk perubahan tidak seimbang dengan upaya yang dilakukan untuk perubahan. Orang mau berubah setelah mereka melihat perubahan mendatangkan keuntungan yang lebih besar dan mengalahkan kerugian kalau mereka menjalankan cara lama. Oleh karena itu, sosialisasi terhadap gagasan baru harus dijelaskan tentang aspek keuntungan dan kerugiannya, agar pengikut mau melakukan perubahan.

Penyebab *kelima*, musuh perubahan berikut adalah terlalu banyak dalam organisasi orang-orang yang berpikiran negatif. Orang berpikir negatif tidak pernah peduli dengan keadaan masa kini, ia lebih terobsesi dengan kekecewaan yang akan terjadi dimasa datang. Jika orang berpikir negatif ini berpulang ke rahmatullah sebaiknya kalimat yang cocok untuk ditulis pada batu nisannya adalah “ *saya sudah menduga ini akan terjadi* “. Kalimat sajak bagi pemikir negatif adalah “ *jangan membuat keputusan anda bisa salah, jangan berjalan anda bisa tersandung, jangan lari anda bisa jatuh, jangan hidup anda bisa mati, dan jangan berubah anda bisa tumbuh* “.

Penyebab *keenam*, adalah pemimpin itu harus seseorang yang berkemampuan lebih, bila tidak pengikut kurang merasa hormat terhadap pemimpin. Kalau pengikut tidak menyukai pemimpin yang menggagas perubahan maka jangan harap perubahan akan terjadi.

Orang akan memandang perubahan sesuai dengan cara mereka memandang sarana perubahan. Pemimpin adalah sarana perubahan, agar pemimpin diikuti oleh pengikut maka belajarlah pemimpin itu mencintai pengikutnya sebelum pemimpin bisa memimpin mereka. Bila seorang pemimpin mencintai pengikutnya dengan sungguh-sungguh dan benar, pengikut pasti akan menghormati pemimpin melalui banyak perubahan yang dilakukan.

Penyebab *ketujuh*, pemimpin yang rentan untuk dikritik juga penghambat perubahan. Jika gagasan perubahan dimulai oleh orang lain yang menjadi pengikut akan sulit diterima oleh pemimpin yang bersikap defensive. Dan juga perubahan bisa berarti kerugian secara pribadi. Setiap perubahan datang, pertanyaan dalam pikiran seseorang adalah bagaimana ini akan mempengaruhi diri saya ?. Biasanya ada tiga kelompok manusia dalam organisasi: (1) mereka yang akan rugi, (2) mereka yang netral, (3) mereka yang akan untung. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menangani dengan baik setiap kelompok yang berbeda dalam organisasi.

Terakhir perubahan memerlukan komitmen tambahan. Perubahan tidak akan pernah sukses bila banyak orang yang tidak berkomitmen untuk mendukung perubahan itu. Biaya perubahan adalah waktu. Banyak orang melawan perubahan karena perubahan meminta komitmen waktu seorang pengikut. Oleh karena itu seorang pemimpin harus berani membuat batasan apakah orang itu tidak bersedia atau tidak bisa berubah. Kesiediaan seseorang berhubungan dengan sikap, sangat sedikit apa yang bisa dilakukan kalau pengikut anda melawan perubahan karena sikap.

C. Implikasi Perubahan di Sekolah

Berikutnya bagi institusi sekolah yang di dalamnya ada unsur pimpinan yang terdiri dari kepala sekolah dan tiga orang wakil kepala, ada unsur guru yang tergabung dalam mejelis guru, dan unsur tenaga kependidikan yang lazim disebut pegawai tata usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Tata Usaha (Katas), serta unsur siswa. Di luar sekolah juga ada perkumpulan orang-orang yang peduli terhadap pendidikan yang terdiri dari unsur orang tua siswa,

pemerhati pendidikan, dunia industri yang terhimpun dalam wadah organisasi yang bernama Komite Sekolah. Semua unsur yang terkait dengan sekolah itu melakukan aktivitas dengan satu tujuan yaitu meningkatkan mutu sekolah, mutu sekolah yang dimaksud dapat dilihat dari prestasi akademik dan prestasi non akademik. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah akan berpikir dari waktu ke waktu bagaimana caranya membawa warga sekolah untuk bekerja bersama mewujudkan visi sekolah yang sudah disepakati bersama. Dalam hal ini gerakan perubahan pasti akan terjadi dari suatu kondisi ke kondisi lain yang berbeda dari kondisi sebelumnya. Jika target kelulusan tahun sebelumnya 80 persen maka sekolah akan berupaya mencapai target kelulusan 90 persen tahun berikutnya. Jika guru-guru banyak yang tidak membuat perangkat pembelajaran maka tahun ini ditargetkan semua guru sudah memiliki dan mengumpulkan perangkat pembelajaran, begitu juga dalam aspek lain yang harus dilakukan berbeda dengan kondisi sebelumnya. Berarti harus perubahan yang dilakukan (Lee et al., 2019; Yukl & Mahsud, 2010).

Kesediaan untuk berubah tergantung kepada dua hal, yaitu i) komitmen, dan ii) kecakapan. Setiap warga sekolah harus bersedia untuk melaksanakan program sekolah sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawab masing-masing. Komitmen saja tidak cukup dan perubahan memerlukan penguasaan pengetahuan, keterampilan dan kepercayaan. Apabila didapati kecakapan tanpa komitmen atau sebaliknya, setiap program yang direncanakan akan mengalami kegagalan. Kotter (1990) berpendapat bahwa orang akan memperlihatkan komitmen terhadap perubahan disebabkan oleh empat hal, yaitu : i) mereka mengaku bahwa ada kelemahan dalam perbuatan sehari-hari sehingga memerlukan perubahan, ii) adanya rasa bosan dengan kondisi yang ada membawa kepada perubahan, iii) perkembangan normal dan pembangunan serta faktor umur menyebabkan perlu perubahan, iv) peristiwa kritical dan peristiwa di luar dugaan memerlukan perubahan. Kesediaan untuk berubah hanya dapat dilakukan sekiranya kita memahami rintangan dan komitmen. Rintangan boleh didefinisikan sebagai apa saja tindakan yang

dilakukan anggota organisasi mengarah kepada status quo (Bernard and Duncan, 1977). Menurut (Patterson et al., 2008) Quinn, Faerman, Thompson & Mc Grath (1996) terdapat dua set kekuasaan yang menggerakkan dan menentang proses perubahan. Kekuasaan menggerakkan dapat terjadi dalam bentuk perubahan sosial yang terjadi, perubahan ekonomi, dan terjadinya peningkatan kecakapan untuk kemajuan. Kekuasaan yang menentang perubahan dapat berwujud dalam bentuk adanya anggapan perubahan akan mengganggu kewenangan seseorang, lebih senang dan mengutamakan tradisi rutin, terjadi perubahan struktur akan mengganggu kondisi status quo, dan kengganan untuk mengambil resiko.

Agar perubahan yang akan dilakukan dapat berjalan dengan baik dan sedikit hambatan maka beberapa tindakan yang harus dilakukan adalah i) meningkatkan jumlah orang yang dapat mendukung terjadinya perubahan, perlu diupayakan lobby orang per orang dan menjelaskan untung ruginya bertahan dengan cara lama dan menerima cara baru, ii) menambah kewenangan dari pada anggota baru untuk menerima tanggungjawab tugas yang dapat mendukung perubahan, iii) mengurangi kewenangan dari orang-orang yang tidak mendukung perubahan, iv) mengeluarkan sebagian dari pada orang-orang yang menentang perubahan dalam struktur organisasi, v) kemudian menentukan atau memilah mana orang-orang yang punya kewenangan tetapi ia menentang perubahan diganti dengan orang yang mendukung perubahan.

D. Ciri-Ciri Perubahan

Sejak pertengahan tahun 1970an terdapat banyak literature yang telah mengkaji tentang perubahan. Kajian tentang perubahan yang telah dilakukan oleh Senge (1990);(Fullan, 2016) Fullan & Stigelbauer (1991); (Donnelly, 2008) Dalin, Rolf & Kottkamp (1993); Ainscow & West (1994); Hargreaves (1994);(Burke & Litwin, 1992) Burke (2017) telah dapat dihimpun menjadi sederetan ciri-ciri dari perubahan, yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

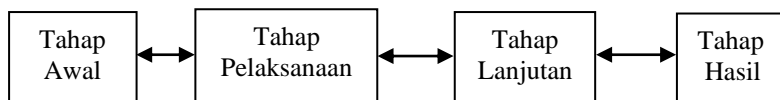
1. Perubahan harus dilakukan secara terstruktur dan sistematis
2. Dinamik, artinya perubahan harus mengandung nilai-nilai kebaruan dan dinamis yang dapat meningkatkan gairah dan motivasi terutama kepada kelompok yang mendukung perubahan.
3. Tidak linear, artinya perubahan itu harus bersifat terobosan dan menyimpang dari pola lama.
4. Multidimensi, mengandung makna perubahan yang dilakukan bersifat menyeluruh pada semua aspek kehidupan organisasi
5. Berbagai perspektif, dapat dilihat perubahan itu dari berbagai aspek kehidupan organisasi. Bila ada bagian yang tidak berubah maka dalam perspektif organisasi tetap saja belum ada perubahan.
6. Perubahan itu memerlukan investasi dalam struktur, institusi, manusia dengan didukung oleh teknologi dan psikologi.
7. Perubahan itu perlu melibatkan manusia, menyebabkan kecemasan dan ketidakpastian serta memerlukan keterampilan baru.
8. Perubahan tidak saja terjadi dalam organisasi tetapi juga bersifat pribadi.
9. Konflik dan kepentingan tidak dapat dihindari dalam organisasi yang berproses menuju perubahan
10. Inovasi dan informasi mempunyai hubungan yang erat
11. Perencanaan secara evolusi lebih baik dari pada secara linear.
12. Tempat perubahan yang kritical adalah berlangsung di kelas dan guru
13. Inovasi hendaklah berbentuk kreatif dan perlu dapat mengenal dengan pasti dan menyelesaikan masalah.
14. Perubahan ialah pembelajaran di mana sekolah sebagai institusi pembelajaran.
15. Perubahan yang berhasil adalah mengintegrasikan strategi atas dan bawah dengan strategi bawah dan atas.

Setiap perubahan yang akan dilakukan berproses melalui empat tahap yang harus dilalui, yaitu 1) tahap permulaan, 2) tahap implementasi, 3) tahap keberlanjutan, dan 4) tahap hasil.

Pada tahap permulaan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin adalah mengambil keputusan untuk terus melakukan perubahan. Pada tahap implementasi upaya yang dilakukan adalah melaksanakan keputusan yang telah disepakati untuk berubah. Pada tahap kelanjutan, yang dilakukan adalah bagaimana suatu keputusan untuk berubah itu telah menjadi bagian rutinitas yang harus dilakukan. Tahap akhir yaitu hasil dari suatu perubahan bisa saja dalam bentuk sikap dan proses pembelajaran di kelas dalam komunitas sekolah yang berubah.

E. Tahapan Perubahan

(Fullan, 2016) telah mengemukakan secara pasti bahwa ada empat tahap dalam proses perubahan, yaitu 1) tahap awal, 2) tahap pelaksanaan, 3) tahap lanjutan, dan tahap hasil.



Gambar 1 . Tahap-tahap dalam proses perubahan

Tahap awal dimulai dari timbulnya gagasan untuk melakukan perubahan, setelah melalui berbagai pertimbangan tentang baik atau buruknya dilakukan perubahan maka diambil keputusan untuk melakukan perubahan atau tetap dalam kondisi status quo.

Tahap pelaksanaan yaitu melaksanakan keputusan yang telah disepakati untuk melakukan perubahan.

Tahap keberlanjutan dari implementasi perubahan. Pada tahap ini, perubahan yang telah dilakukan dijadikan suatu kegiatan rutin atau melembaga. Akan ada semacam evaluasi untuk melihat kelangsungan hidup dari suatu perubahan, sebelum sampai kepada tahap akhir.

Tahap hasil dari perubahan mencoba melihat hasil dari proses keseluruhan perubahan yang dilaksanakan. Berkenaan dengan tahapan perubahan di sekolah, hasilnya dapat saja dalam bentuk

perbaikan sikap dan proses pembelajaran, keterampilan guru, serta adanya kepuasan warga sekolah atas kinerja sekolah secara keseluruhan.

Gambar 1 di atas menunjukkan bahwa proses perubahan terjadi melalui proses interaktif dari masing-masing tahap dan bukan proses linear. Apa yang dilakukan pada setiap tahap juga akan mempengaruhi tahap berikutnya dan sebaliknya. Dari berbagai pengalaman organisasi yang melakukan perubahan, mulai dari tahap awal, tahap pelaksanaan hingga ke tahap lanjutan memerlukan waktu yang cukup lama. Bila perubahan itu sangat kompleks dilakukan dapat menelan waktu sekitar tiga hingga lima tahun, apalagi perubahan itu diikuti dengan perubahan struktur organisasi dapat menelan waktu dari lima hingga delapan tahun (Fullan & Park, 1981; Hall & Loucks, 1977).

Berikutnya menurut Rafiah Salim (2006), ada beberapa unsur penting yang dapat membawa perubahan untuk sukses dalam pelaksanaannya, yaitu : 1) adanya kepemimpinan yang komited untuk melaksanakan perubahan, 2) pemimpin yang dapat memahami dengan baik pihak-pihak berkepentingan (stakeholder); 3) pemimpin yang dapat memposisikan sumber daya manusia yang tepat dalam melaksanakan perubahan; 4) Adanya strategi dan kebijakan yang wajar mendukung perubahan; 5) diperlukan strategi yang tepat dalam pelaksanaan, 6) komunikasi yang dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif.

F. Model Manajemen Perubahan

Sani Ibrahim et al (2008) dalam karyanya ‘sekolah berkesan konsep dan ciri utama’ menguraikan tiga model manajemen perubahan yaitu 1) hasil kajian Lewin pada tahun 1958, yang lazim disebut model tiga langkah; 2) hasil kajian Britt Watwood pada tahun 1996 yang lazim disebut model Watwood; 3) hasil kajian Debra Frank dan William Rocks pada tahun 1995, yang modelnya disebut juga model Frank dan William Rocks.

1. Model Tiga Langkah

Model tiga langkah ini berasal dari hasil kajian Lewin (1958) yang menerangkan bahwa dalam upaya melakukan perubahan dari situasi semula kepada situasi baru diperlukan adanya pergerakan kepada situasi baru tersebut. Bila pergerakan itu mempunyai daya dorong yang tidak seimbang dengan tantangan yang dihadapi dalam pergerakan menuju perubahan, jangan diharap perubahan akan terjadi, malahan sebaliknya akan kembali membeku kepada situasi semula sebelum terjadinya pergerakan ke arah perubahan. Oleh karena itu, untuk terjadinya perubahan, diperlukan daya dorong yang kuat melebihi dari tantangan yang akan dihadapi. Adapun model tiga langkah tersebut adalah :

Langkah 1 adalah situasi awal (*Unfreeze*) sebelum dimulai perubahan,

Langkah 2 adalah situasi pergerakan (*Moving*) kepada situasi baru,

Langkah 3 adalah membeku kepada situasi semula (*Refreeze*) atau kepada situasi baru

(Liz Clarke, 1994) memberikan usulan adanya beberapa aktivitas yang perlu dilakukan oleh organisasi pada langkah 1, yaitu 1) meningkatkan kekuatan yang diperlukan untuk melakukan perubahan, 2) mempelajari dengan baik faktor utama yang akan menjadi penghambat dalam perubahan, 3) Hal-hal yang menimbulkan ketidakpuasan dalam organisasi perlu disepakati bersama untuk dilakukan perubahan, 4) Dilakukan upaya pembinaan krisis dan menjaga perasaan anggota organisasi agar terkontrol dengan baik menuju perubahan, 5) Perlu introspeksi diri atau semacam kritik terhadap diri sendiri, atas kelemahan yang perlu diperbaiki, 6) Merekrut orang-orang yang tidak ambil pusing dengan tradisi lama atau status quo untuk mendukung perubahan, 7) Gunakan konsultan luar atau tenaga ahli agen perubahan.

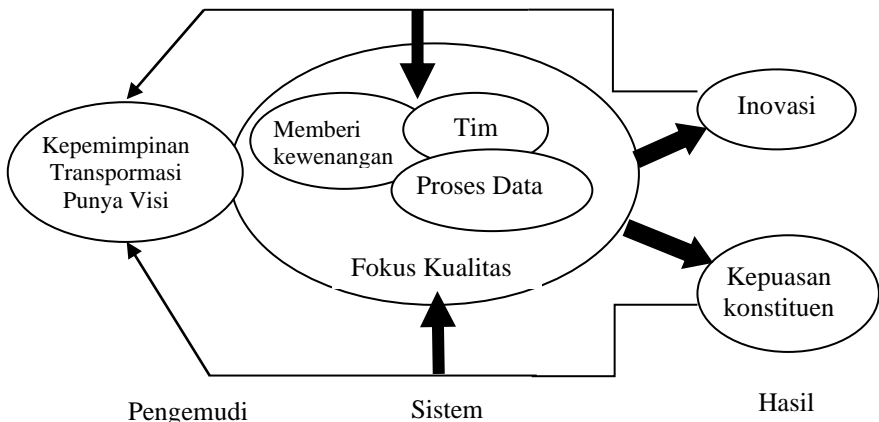
Sedangkan pada langkah 2 yaitu pergerakan ke arah perubahan, merupakan langkah mengambil tindakan yang akan dilakukan setelah mempelajari dengan seksama keprluan untuk bergerak dari situasi lama ke situasi baru. Tindakan yang akan diambil tentulah tindakan pilihan yang disepakati dari banyaknya alternative tindakan yang

diusulkan. (Liz Clarke, 1994) menyarankan bahwa agar perubahan terwujud dengan baik, diperlukan dukungan nyata yang hati-hati dari berbagai elemen dalam organisasi, terutama elemen yang berpihak ke arah perubahan.

Pada langkah 3 yang perlu dilakukan adalah upaya menstabilkan organisasi yang sedang bergerak dan/atau sudah berada pada situasi baru agar tidak berbalik kembali kepada situasi semula. Pada tahap akhir ini, diperlukan perhatian dan tindakan yang sangat hati-hati untuk mendukung strategi, mekanisme, ganjaran, insentif bagi terwujudnya budaya baru dalam organisasi.

2. Model Watwood

Model ini lahir dari hasil kajian yang dilakukan oleh Briit Watwood pada tahun 1996 pada dua sekolah di Modwestern State (Watwood, Frank & Rocks, 1977)



Gambar 2 : Model Perubahan Proaktif – Prasyarat Dalam Manajemen Perubahan Efektif

Watwood telah meneliti dua sekolah di Midwestern untuk membentuk model manajemen perubahan, dan diperlukan tujuh prasyarat yang terkait dengan manajemen yang harus dilakukan oleh

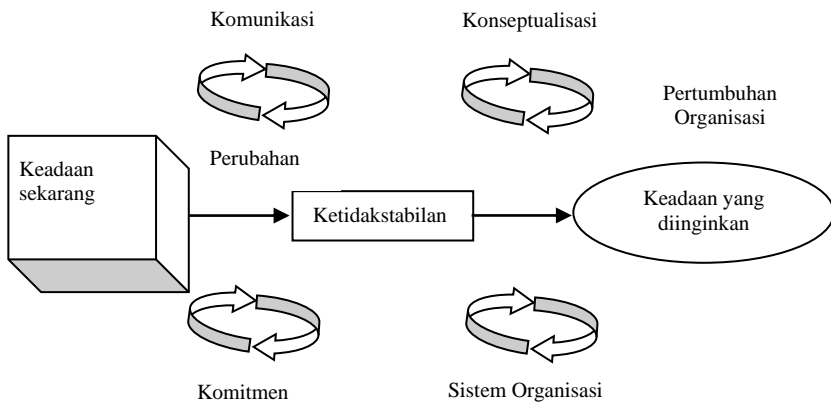
sekolah untuk melakukan perubahan. Adapun tujuh konsep dalam model Watwood ini adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan transformasi yang punya visi
Kepala sekolah mestilah seorang yang memahami dan mengerti dengan baik setiap denyut nadi organisasi yang ia pimpin dengan cara menyampaikan dengan jelas visi dari organisasinya. Semuanya itu dapat dilakukan dengan empat perkara yaitu pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasi, stimulasi intelektual, dan memperhatikan hubungan kerja yang berorientasi kemanusiaan.
- 2) Pelimpahan wewenang
Melimpahkan kewenangan kepada bawahan untuk melakukan tindakan terhadap perubahan tanpa bimbingan dan arahan dari atasan.
- 3) Tim kerja
Adanya tim kerja yang solid dengan melibatkan orang yang kreatif
- 4) Fokus pada kualitas
Organisasi sekolah mestilah fokus terhadap pelanggan yaitu peserta didik, orang tua, stakeholders
- 5) Proses data
Organisasi sekolah harus memiliki data base yang merupakan pangkalan data dari semua aktivitas sekolah, dan siap diakses setiap waktu oleh seluruh elemen organisasi sekolah maupun pihak luar yang memerlukan.
- 6) Inovasi
Kepemimpinan sekolah tidak berhenti melakukan inovasi dari waktu-ke waktu, hari ke hari dan yang penting dalam pikiran pimpinan sekolah bagaimana sekolah itu bias berubah setiap waktu.
- 7) Kepuasan konstituen
Sekolah harus dapat memberikan kepuasan kepada monstituen atas prestasi sekolah . Pelanggan sekolah baik pihak luar maupun pihak dalam merasa puas bahwa kehendaka mereka merasa terpenuhi atas pelayanan yang diberikan pihak sekolah maupun

atas perolehan prestasi sekolah baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik

3. Model Frank dan Rocks

Untuk melahirkan sebuah model manajemen perubahan, Debra Frank dan William Rocks pada tahun 1995 telah melakukan penelitian di Allegany College of Maryland, dengan model seperti gambar di bawah ini.



Gambar 3 : Model Frank &Rocks Untuk Manajemen Perubahan Organisasi

Terdapat beberapa persamaan nyata diantara model yang dikemukakan oleh Watwood dengan model Frank dan Rocks. Apabila organisasi berupaya untuk melakukan perubahan, maka suasana ketidakstabilan dalam organisasi merupakan peluang untuk melakukan perubahan. Strategi-strategi spesifik perlu dipelajari untuk mendorong organisasi melakukan peralihan dari keadaan sekarang kepada keadaan yang diinginkan atau berubah. Strategi ini adalah konseptualisasi, komunikasi, komitmen dan sistem kontrol.

1) Konseptualisasi

Stake holder mestilah berpegang kepada hubungan “part to the whole” dan memahami bahwa perubahan dapat dilihat sebagai hal negatif pada satu bagian tetapi mungkin ia merupakan sesuatu

yang positif untuk keseluruhan organisasi. Anggota organisasi atau individu mestilah diberikan peluang untuk menyatakan pandangannya dari perspektif yang berbeda.

2) Komunikasi

Komunikasi dua arah yang aktif amatlah penting dibina untuk membantu proses perubahan yang sedang berlangsung. Pemimpin sekolah harus rajin melakukan tatap muka dan komunikasi dengan warga sekolah untuk memperoleh berbagai masukan demi perubahan yang berproses.

3) Komitmen

Komitmen dari warga sekolah dan pihak-pihak luar yang terkait terhadap perubahan memerlukan sikap dan tingkah laku tertentu dari pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin mestilah peka terhadap isyarat-isyarat yang disampaikan oleh anggota dalam bentuk tingkah laku yang berkemungkinan menyimpang dari komitmen. Tugas pemimpin adalah mensejajarkan tingkah laku anggota organisasi dengan tingkah laku komitmen yang diinginkan organisasi. Untuk mendapat komitmen anggota maka dalam setiap tindakan yang akan diambil mestilah melalui proses dari suara atau usul saran yang berkembang dikalangan anggota organisasi, kemudian dibahas secara bersama untuk mengambil alternatif yang baik untuk disepakati menjadi sebuah strategi organisasi untuk dijalankan.

4) Sistem Kontrol

Diperlukan control yang baik atas setiap elemen organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi-fungsi bagian untuk mencapai tujuan organisasi. Kecepatan gerak organisasi dalam melakukan perubahan, ditentukan oleh kecapatan masing-masing elemen dalam organisasi. Kecepatan gerak organisasi untuk sampai pada tujuan terletak pada kecapatan gerak elemen organisasi yang lambat atau terakhir sampai pada tujuan. Tidak ada artinya, elemen-elemen lain berproses dengan cepat dan sampai pada tujuan dengan cepat, sementara ada satu elemen yang bergerak lambat memerlukan waktu dua kali kecepatan elemen yang lain. Agar semua elemen bergerak dalam konvoi maka diperlukan

control berjenjang dari semua tingkatan kepemimpinan dalam organisasi.

REFERENSI

- Attica Kerenye; Richard William McIntosh. (2020). *Sustainable deployment in changing complex earth systems*. Springer.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Din, A., Alipin, S. H., & Ambotang, A. S. (2014). Principals' Leadership Style and Stress with Teacher's Intention of Leaving the Teaching Profession. *EDUCARE*, 7(1).
- Donnelly, R. (2008). Lecturers' self-perception of change in their teaching approaches: reflections on a qualitative study. *Educational Research*, 50(3), 207–222.
<https://doi.org/10.1080/00131880802309317>
- Edmonds, R. (n.d.). *Effective Schools for the Urban Poor**.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Roulledge.
- Fullan, M., & Park, P. B. (1981). *Curriculum implementation: A resource booklet*. Ontario Ministry of Education.
- Hall, G. E., & Loucks, S. F. (1977). A Developmental Model for Determining Whether the Treatment is Actually Implemented. *American Educational Research Journal*, 14(3), 263–276.
<https://doi.org/10.3102/00028312014003263>
- Hussin, S. (2002). Inovasi ke arah pembangunan pendidikan dinamik. *Pyt: Sufean Hussin. Inovasi Dasar Pendidikan Perspektif Sistem Dan Organisasi*. K. Lumpur: Penerbit Universiti Malaya. Hlm, 1–17.
- Kamal, H. (1990). Implikasi beberapa teori kepada kepimpinan di sekolah. *Suara Pendidik*, 13(3), 28–32.
- Lee, A. ;, Legood, A. ;, & Hughes, D. (2019). *ORE Open Research Exeter TITLE Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review A NOTE ON VERSIONS*.
<http://hdl.handle.net/10871/38764>
- Liz Clarke. (1994). *The Essence of Change*. Prentice Hall, 1994.
- Patterson, K., Grenny, J., Maxfield, D., Mcmillan, R., Al, •, McGraw-Hill, S., York, N., San, C., Lisbon, F., Madrid, L., City, M.,

- New, M., San, D., & Seoul, J. (2008). *Influencer The Power To Change Anything*. <https://doi.org/10.1036/007148499X>
- Quinby, N. (1985). Improving the Place Called School: A Conversation with John Goodlad. *Educational Leadership*, 42(6), 16–19.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices* (Vol. 223). John Wiley & Sons.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>

BAB 11

MODEL DAN CIRI-CIRI SEKOLAH EFEKTIF

A. Model-Model Sekolah Efektif

Sekolah merupakan sebuah organisasi dan organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berhubungan satu sama lain. Oleh karena itu, untuk melihat eksistensi sebuah sekolah harus dilihat dari perspektif organisasi sebagai sistem. Sekolah sebagai sistem organisasi memiliki beberapa elemen penting, terdiri dari *raw input* yaitu individu dengan karakteristik tertentu yang akan mengalami proses pendidikan; *instrumental input* yaitu segala sesuatu yang sengaja diadakan atau dirancang untuk keperluan pendidikan, seperti; visi dan misi, kurikulum, program, pendidik; dan *environmental input* yaitu berupa lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial, dan berikutnya *output* yaitu peserta didik yang telah mengikuti proses pendidikan dalam waktu tertentu dan telah mengalami perubahan tingkah laku dengan kualifikasi tertentu sesuai dengan tujuan pendidikan.

Tujuan akhir dari pada sekolah sebagai sistem organisasi adalah terwujudnya *output* yang berkualitas. Oleh karena itu, kualitas dari *output* sekolah sangat ditentukan oleh *input* dan proses. Dalam perspektif teori organisasi, sekolah sebagai sistem dipimpin oleh seorang pemimpin sekolah, adanya proses pembelajaran yang terdiri dari interaksi guru dengan peserta didik, dan adanya kelompok tenaga kependidikan yang akan mendukung terlaksananya proses pembelajaran, dan adanya aturan-aturan sekolah yang dipatuhi bersama. Untuk mencapai tujuan akhir dari sekolah yaitu *ouput* yang berkualitas, ada banyak model-model sekolah efektif yang dikemukakan para ahli pendidikan yang dapat dicontoh untuk dapat dilakukan oleh pemimpin sekolah ataupun praktisi sekolah. Banyak kajian yang telah dilakukan tentang sekolah efektif, seperti kajian yang dilakukan oleh (Cameron, 1984) dan (Cameron & Whetten, 1981) yang mengemukakan bahwa ada tujuh model utama yang dapat

digunakan untuk melihat efektivitas sekolah sebagai organisasi. Berangkat dari teori sistem maka sekolah sebagai sebuah organisasi memiliki tujuan, *input*, proses dan *output*. Oleh karena itu, model sekolah efektif juga dapat dilihat dari perspektif model tujuan, model sumber *input*, model proses, model kepuasan pelanggan, dan model Total Quality Magement (TQM) (Sani Ibrahim et al., 2008).

1. Model Sekolah Efektif Berorientasi Tujuan

Pendukung dari model ini percaya bahwa sekolah efektif dapat dicapai bila sekolah lebih memberikan perhatian utama kepada *input* sekolah. Oleh karena itu, perolehan *input* yang berkualitas merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. Sesuai dengan pandangan Etzioni (1969) dan (Yuchtman & Seashore, 1967) bahwa kriteria yang jelas dengan batasan tertentu dalam menetapkan penerimaan *input* merupakan kriteria penting yang harus dipatuhi. Adanya pedoman yang jelas dalam menerima *input* yang berkualitas, didukung oleh sumber daya yang memadai, serta adanya dukungan dari berbagai pihak merupakan fokus utama yang menjadi perhatian sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. Sementara itu, (Cameron, 1984) mengemukakan bahwa model ini dapat digunakan oleh pihak sekolah bila terdapat hubungan yang jelas antara *input* dan *output* dan sumber daya sekolah. Artinya, bagaimanapun kualitasnya *input* sekolah tetapi diproses dengan sumber daya yang tidak memadai maka *output* yang berkualitas juga tidak akan terwujud.

Di beberapa wilayah di Indonesia, model ini dilaksanakan dalam bentuk adanya kebijakan pemerintah kota dalam sistem penerimaan peserta didik baru berdasarkan klaster atau rayonisasi. Pemerintah kota telah menetapkan kriteria yang ketat dengan standar nilai ujian akhir yang tinggi untuk bisa diterima pada sekolah-sekolah pavorit.

Kelemahan model ini adalah sekolah lebih mempertimbangkan potensi peserta didik secara kuantitatif berdasarkan rata-rata hasil ujian nasional tingkat sekolah dasar. Sekolah tidak dapat melaksanakan fungsinya sebagai lembaga pendidikan yang

memberikan kesempatan kepada keluarga yang mempunyai status sosial ekonomi yang rendah. Peserta didik dari latar belakang sosial ekonomi dan *input* yang berbeda sering menjadi sumber masalah bagi pihak sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif

2. Model sekolah efektif berorientasi input

Pendukung dari model ini percaya bahwa sekolah efektif dapat dicapai bila sekolah lebih memberikan perhatian utama kepada *input* sekolah. Oleh karena itu, perolehan *input* yang berkualitas merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. Sesuai dengan pandangan Etzioni (1969) dan (Yuchtman & Seashore, 1967) bahwa kriteria yang jelas dengan batasan tertentu dalam menetapkan penerimaan *input* merupakan kriteria penting yang harus dipatuhi. Adanya pedoman yang jelas dalam menerima *input* yang berkualitas, didukung oleh sumber daya yang memadai, serta adanya dukungan dari berbagai pihak merupakan fokus utama yang menjadi perhatian sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. Sementara itu, (Cameron, 1984) mengemukakan bahwa model ini dapat digunakan oleh pihak sekolah bila terdapat hubungan yang jelas antara *input* dan *output* dan sumber daya sekolah. Artinya, bagaimanapun kualitasnya *input* sekolah tetapi diproses dengan sumber daya yang tidak memadai maka *output* yang berkualitas juga tidak akan terwujud.

Di beberapa wilayah di Indonesia, model ini dilaksanakan dalam bentuk adanya kebijakan pemerintah kota dalam sistem penerimaan peserta didik baru berdasarkan klaster atau rayonisasi. Pemerintah kota telah menetapkan kriteria yang ketat dengan standar nilai ujian akhir yang tinggi untuk bisa diterima pada sekolah-sekolah favorit.

Kelemahan model ini adalah sekolah lebih mempertimbangkan potensi peserta didik secara kuantitatif berdasarkan rata-rata hasil ujian nasional tingkat sekolah dasar. Sekolah tidak dapat melaksanakan fungsinya sebagai lembaga pendidikan yang memberikan kesempatan kepada keluarga yang mempunyai status sosial ekonomi yang rendah. Peserta didik dari latar belakang sosial

ekonomi dan *input* yang berbeda sering menjadi sumber masalah bagi pihak sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif.

3. Model Sekolah Efektif Berorientasi Proses

Sekolah efektif menurut model ini lebih berorientasi kepada proses. Oleh karena itu, lingkungan dalam sekolah yang terkait langsung dengan proses harus menjadi perhatian utama sekolah. Instrumental *input* seperti; visi dan misi, kurikulum, program, pendidik; dan environmental *input* yaitu berupa lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial harus tersedia dan berfungsi lebih baik untuk dapat menghasilkan *output* yang berkualitas.

Petunjuk yang dapat digunakan untuk melihat sekolah efektif berdasarkan model ini adalah kepemimpinan sekolah yang profesional, saluran komunikasi warga sekolah, rencana program, proses pengambilan keputusan, lingkungan sekolah yang kondusif, iklim kerja yang harmonis, proses pembelajaran di kelas, warga sekolah yang disiplin. Pada dasarnya sekolah yang berorientasi proses ini lebih fokus kepada proses manajemen sekolah dan pembelajaran di kelas. Jika sekolah lebih mengedepankan budaya demokrasi di sekolah maka pimpinan sekolah harus melibatkan warga sekolah dalam proses membuat keputusan. Jika pimpinan sekolah ingin menjadikan sekolah adiwiyata maka sekolah harus mempunyai aturan dan langkah-langkah yang konkrit untuk mewujudkan sekolah menjadi sekolah adiwiyata.

Model sekolah efektif yang berorientasi proses ini merupakan salah satu dari strategi TQM (Total Quality Management) yang berorientasi kepada perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah – langkah perencanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Bila proses dalam suatu organisasi atau institusi berjalan dengan baik maka hasil juga akan baik.

4. Model Sekolah Efektif Berorientasi Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan model ini, konsep sekolah efektif lebih ditentukan oleh tingkat kepuasan pelanggan atas prestasi sekolah. Model ini mendefinisikan sekolah dikatakan efektif bila semua pihak berkepentingan berpuas hati secara minimal atas prestasi sekolah. Pihak berkepentingan yang dimaksud adalah kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua peserta didik, komite sekolah, dan pemerintah.

Jika sekolah mencoba untuk memenuhi kepuasan pelanggan yang terdiri dari berbagai pihak dengan pandangan yang berbeda atas konsep sekolah efektif, maka agak sulit bagi sekolah untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, kriteria tingkat kepuasan pelanggan yang dimaksud adalah tingkat kepuasan dari pihak pemerintah sebagai pemegang otoritas penyelenggaraan pendidikan nasional pada semua tingkatan. Secara operasional, kriteria kepuasan dalam hal ini lebih ditekankan kepada penyelenggaraan sekolah yang berpedoman kepada delapan standar nasional pendidikan. Konsep dari mutu sekolah merujuk kepada karakteristik sekolah efektif berdasarkan delapan standar nasional pendidikan menurut BSN yaitu 1) Standar Kompetensi Lulusan; 2) Standar Isi; 3) Standar Proses; 4) Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan; 5) Standar Sarana dan Prasarana; 6) Standar Pengelolaan; 7) Standar Pembiayaan Pendidikan; 8) Standar Penilaian Pendidikan.

5. Model sekolah efektif berorientasi Total Quality Management

Pelaksanaan konsep model Total Quality Magement (TQM) di sekolah dipercayai sangat efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan sekolah efektif (Sallis 2005). Berdasarkan perkembangan teori manajemen dan aplikasinya dalam berbagai organisasi yang berbeda, dipercayai bahwa mengurus beberapa bagian saja dalam organisasi tidak signifikan dengan peningkatan kualitas dan kejayaan yang diperoleh oleh organisasi. Untuk itu, dalam melahirkan produk yang berkualitas dari organisasi diperlukan

perbaikan yang menyeluruh melalui pendekatan TQM. Elemen terpenting dari TQM adalah organisasi harus fokus kepada pelanggan atau pihak yang berkepentingan dengan melakukan proses perbaikan secara menyeluruh dengan melibatkan seluruh warga sekolah (Tenner & DeToro, 1992)

Model ini merupakan perpaduan dari beberapa model, dimana untuk mencapai sekolah efektif perlu melibatkan berbagai pihak mulai dari pemimpin sekolah, guru, tenaga kependidikan, pengawas, orang tua peserta didik, komite sekolah, serta perlu didukung oleh visi dan misi disusun bersama, program sekolah, lingkungan sekolah yang kondusif, partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Model ini lebih komprehensif dibandingkan model lainnya, keberhasilan sekolah lebih ditentukan oleh upaya pemimpin sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif sehingga memungkinkan TQM tumbuh subur dan terus digunakan oleh semua warga sekolah dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan menuju sekolah efektif.

B. Ciri-ciri Sekolah Efektif

Ciri diistilahkan sebagai tanda atau sifat khusus yang melekat pada sesuatu yang membedakan dengan yang lain. Penelitian awal yang dilakukan oleh para ahli tentang sekolah efektif di kebanyakan negara, paling tidak telah ditemukan lima hingga tujuh ciri yang dapat membedakan antara sekolah efektif dengan sekolah yang kurang dan/atau tidak efektif.

Hasil penelitian awal tahun tujuh puluhan tentang sekolah efektif, telah dikemukakan lima ciri sekolah efektif. Brookover et al., (1976) telah meletakkan ukuran dasar sekolah efektif dengan lima ciri yaitu (1) menekankan penguasaan keterampilan dasar di kalangan peserta didik; (2) harapan yang tinggi atas prestasi peserta didik; (3) kepemimpinan yang kuat; (4) pemantauan kemajuan belajar peserta didik; dan (5) iklim yang kondusif untuk belajar. Ternyata kelima ciri ini berkaitan dengan aspek kepemimpinan kepala sekolah dalam pembelajaran. Lantas menurut Edmonds (1979) ciri-ciri sekolah efektif yaitu: (1) Guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat yang

ditunjukkan oleh kepala sekolah memberikan perhatian tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran; (2) Guru-guru memiliki pemahaman yang mendalam untuk mendukung pencapaian prestasi peserta didik; (3) Atmosfir sekolah yang tidak *rigid* (kaku), sejuk tanpa tekanan dan kondusif dalam seluruh proses pengajaran atau suatu tatanan iklim yang nyaman; (4) Sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan efektivitas sekolah dengan energi dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pengajaran secara maksimal; (5) Sekolah efektif menjamin kemajuan peserta didik dimonitor secara periodik. Kepala sekolah dan guru-guru menyadari bahwa kemajuan prestasi pelajar berhubungan dengan tujuan pengajaran.

Sekitar tahun 1980 an, terdapat beberapa orang peneliti lain seperti Gauthier (1982), Shoemaker (1981) dan Villanova (1984) telah mengidentifikasi beberapa ciri sekolah efektif, yaitu (1) lingkungan sekolah yang nyaman dan tertata dengan baik ; (2) visi dan misi sekolah yang jelas; (3) kepemimpinan pengajaran; (4) harapan yang tinggi atas prestasi peserta didik; (5) peserta didik memiliki kesempatan yang sama untuk belajar dengan baik; (6) pemantauan berkelanjutan atas kemajuan pelajar peserta didik; dan (7) kerjasama yang positif antara pihak sekolah dengan orang tua. Dari ciri-ciri sekolah efektif yang dikemukakan oleh ahli pendidikan di atas, dapat dikemukakan bahwa ada tiga ciri terkait langsung dengan komitmen guru untuk melaksanakan proses pembelajaran di kelas dengan baik. Sekolah efektif adalah sekolah yang lebih menitikberatkan tentang pembelajaran. Sebagai mana dikemukakan oleh Cohen (1983) bahwa sekolah efektif jelas sekali tergantung kepada terlaksananya proses pembelajaran di kelas dengan baik. Kemudian guru juga punya komitmen untuk melaksanakan pembelajaran yang bersungguh-sungguh, dengan indikator guru punya perangkat pembelajaran. Sedangkan ciri berikut yang terkait dengan guru yaitu adanya evaluasi secara berkelanjutan terhadap prestasi peserta didik. Untuk terlaksananya tiga ciri yang terkait secara langsung dengan guru perlu dilakukan supervisi berkala oleh pimpinan sekolah.

Menurut Squires et al. (1983) ciri-ciri sekolah efektif ialah: (1) adanya standard disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, peserta didik, dan staf di sekolah (2) mempunyai suatu aturan dalam kegiatan di kelas; (3) mempunyai standard prestasi sekolah yang sangat tinggi; (4) peserta didik diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan; (5) peserta didik diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik; (6) adanya penghargaan bagi peserta didik yang berprestasi; (7) peserta didik berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor kejayaan dalam meraih prestasi; (8) para peserta didik diharapkan mempunyai tanggungjawab yang diakui secara umum; dan (9) kepala sekolah mempunyai program inservice, pengawasan, dan menyediakan waktu untuk membuat rencana program bersama-sama dengan para guru dan membolehkan adanya umpan balik demi keunggulan prestasi akademik.

Sedangkan penelitian kepustakaan yang dilakukan oleh Purkey dan Smith (1983), telah berhasil diidentifikasi 13 ciri sekolah efektif. Purkey dan Smith telah mengelompokkan 13 ciri itu kepada dua struktur; yaitu struktur pertama, terdapat sembilan ciri sekolah efektif yang berkaitan dengan organisasi sekolah, dan struktur kedua, terdiri dari pada empat ciri yang berkaitan dengan proses. Menurut Purkey dan Smith (1983) ciri-ciri yang terkait dengan struktur organisasi adalah: (1) Kepemimpinan instruksional; (2) iklim kerja yang tertib; (3) Kepedulian masyarakat; (4) Dukungan dan keterlibatan orang tua; dan (5) Pengelolaan administrasi sekolah; (6) Pengembangan staf; (7) kemampuan staf; (8) Perencanaan kolegiat dan kolaboratif; (9) Dukungan langsung. Sedangkan ciri yang terkait dengan proses yaitu; (10) Kurikulum terencana dan terarah; (11) penggunaan waktu belajar yang efektif; (12) Pengakuan keberhasilan akademik; (13) Jelas sasaran dan harapan yang tinggi.

Sergiovanni (1987) juga mengidentifikasi sekolah efektif berdasarkan perbaikan dilakukan oleh kepemimpinan sekolah. Ada delapan kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur keefektifan sekolah, yaitu: (1) skor tes yang meningkat; (2) Kehadiran (guru, peserta didik, staf) meningkat; (3) Meningkatnya jumlah PR; (4) peningkatan alokasi waktu untuk mata pelajaran Matematika, Bahasa

Inggris, Sains dan Sejarah; (5) keterlibatan masyarakat dan orang tua; (6) keterlibatan peserta didik dalam kegiatan kurikuler; (7) penghargaan dan pengakuan bagi peserta didik dan guru (8) kualitas dukungan layanan bagi peserta didik dengan kebutuhan khusus.

Abdul Karim Mohd Noh (1988), seorang mahasiswa Ph.D Universiti Wisconsin, Madison US, asal Malaysia dengan disertasi *Characteristics of effective rural secondary school in Malaysia* mengemukakan 12 ciri yang membedakan sekolah efektif dengan sekolah tidak efektif. Ciri-ciri tersebut ialah: (1) keterampilan kepemimpinan kepala sekolah; (2) persepsi positif atas peran kepala sekolah; (3) pengalaman sebagai kepala sekolah; (4) strategi pembangunan yang digunakan oleh sekolah; (5) keterlibatan orang tua peserta didik; (6) harapan guru terhadap peserta didik tinggi; (7) sikap guru terhadap peserta didik; (8) pandangan guru tentang sekolah; (9) disiplin peserta didik; (10) penggunaan sumber daya sekolah; (11) persepsi guru tentang amanat dan arahan pemerintah; dan (12) kepuasan guru terhadap peserta didik. Menurut Davis & Thomas (1989) sekolah efektif adalah sekolah yang mempunyai ciri-ciri yaitu (1) kepemimpinan (instruksional) yang kuat; (2) harapan yang tinggi terhadap prestasi peserta didik; (3) adanya lingkungan belajar yang tertib dan nyaman; (4) menekankan kepada keterampilan dasar; (5) pemantauan secara kontinyu terhadap kemajuan peserta didik; dan (6) terumuskan tujuan sekolah secara jelas.

Berikutnya sekitar tahun 1990-an, Jaap Scheerens (1992) juga mengemukakan lima ciri sekolah efektif, yaitu ; (1) kepemimpinan yang kuat; (2) penekanan kepada pencapaian kemampuan dasar yang harus dikuasai peserta didik; (3) adanya lingkungan yang nyaman; (4) harapan yang tinggi pada prestasi peserta didik; (5) dan penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat untuk peserta didik. Sementara Rahimah dan Zulkifli (1996) telah menggunakan empat kriteria untuk mengukur iklim sekolah efektif, diantaranya termasuklah (1) hubungan interpersonal; (2) pengajaran dan pembelajaran; (3) pengurusan; dan (4) kemudahan fisik sekolah. Taylor (1990) berpendapat bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan dan

dimanfaatkan untuk menjamin semua peserta didik, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial-ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah itu. Rumusan pengertian ini lebih diorientasikan pada optimalisasi pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat dalam kurikulum. Cheng (1996) berpendapat bahwa sekolah efektif menunjukkan pada kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Pengertian fungsi-fungsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Fungsi ekonomis adalah sekolah memberi bekal kepada peserta didik agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera;
- 2) Fungsi sosial kemanusiaan adalah sekolah sebagai media bagi peserta didik untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat.
- 3) Fungsi politis adalah sekolah sebagai wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara.
- 4) Fungsi budaya adalah sekolah sebagai media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya.
- 5) Fungsi pendidikan adalah sekolah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian peserta didik

Menurut Peter Mortimore (1993) sekolah efektif dicirikan sebagai: (1) sekolah mempunyai visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten; (2) lingkungan sekolah yang baik, dan adanya disiplin serta keteraturan dikalangan peserta didik dan staf; (3) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat; (4) Penghargaan bagi guru dan staf serta pesertadidik yang berprestasi; (5) pendelegasian pekerjaan yang jelas; (6) dukungan masyarakat sekitar; (7) sekolah mempunyai rancangan program yang jelas; (8) sekolah mempunyai fokus sistemnya tersendiri; (9) peserta didik diberi tanggung jawab; (10) guru melaksanakan strategi-strategi pembelajaran inovatif; (11) penilaian yang berkelanjutan; (12) kurikulum sekolah yang terancang

dan terintegrasi antara satu sama yang lain; (13) melibatkan orang tua dan masyarakat dalam membantu pendidikan anak-anaknya.

Adapun ciri-ciri sekolah efektif dapat dilihat dari Tola dan Furqon (2002) sebagai berikut, (1) tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik; (2) pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah; (3) harapan yang tinggi atas prestasi peserta didik; (4) ada kerjasama antara sekolah, orang tua, dan masyarakat; (5) adanya iklim yang positif dan kondusif bagi peserta didik untuk belajar; (6) kemajuan belajar peserta didik sering diamati; (7) menekankan kepada keunggulan peserta didik dalam mencapai keterampilan dasar; (8) komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan.

Shannon dan Bylsma (2005) mengidentifikasi sembilan ciri-ciri sekolah efektif yang berkinerja tinggi yaitu; (1) fokus kepada tujuan bersama dan jelas; (2) standard dan harapan yang tinggi bagi semua pelajar; (3) kepemimpinan sekolah yang efektif; (4) tingkat kerjasama dan komunikasi inovatif; (5) kurikulum, pembelajaran dan penilaian yang melampaui standard; (6) pengamatan terhadap proses pembelajaran yang sering; (7) fokus kepada pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan; (8) lingkungan sekolah yang mendukung peserta didik untuk belajar; dan (9) partisipasi yang tinggi dari orang tua dan masyarakat.

Berikut ini, Mohammed Sani, Mohd Izham dan Jainabee (2008) telah merangkum ciri-ciri sekolah efektif berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan oleh banyak ahli yaitu ; (1) kepemimpinan yang profesional, dengan indikator kepala sekolah yang tegas dan punya tekad, mempunyai tujuan yang jelas dan terarah, pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan, dan kepemimpinan yang profesional; (2) berbagi visi dan misi, yaitu visi dan misi sekolah dirumuskan bersama; (3) lingkungan pembelajaran, yaitu sekolah memperlihatkan suasana yang aman dan teratur serta mempunyai suasana pembelajaran yang nyaman; (4) fokus kepada pengajaran dan pembelajaran, yaitu Sekolah menumpukan perhatian kepada pembelajaran semaksimal mungkin. Fokus sekolah adalah terhadap prestasi peserta didik; (5) pembelajaran yang bersungguh-

sekolah, yaitu guru memiliki program pembelajaran tahunan dan semester dan dapat direvisi sesuai dengan kondisi; (6) harapan yang tinggi, yaitu sekolah mempunyai harapan yang tinggi terhadap peserta didiknya, dan menginformasikan kepada peserta didik tentang harapan tersebut; (7) penguatan yang positif, yaitu sekolah semacam ini memberikan dukungan yang hebat dan sungguh-sungguh kepada peserta didik; (8) memantau kemajuan belajar peserta didik yaitu sekolah mempunyai sistem yang baik untuk memantau kemajuan pelajar peserta didik supaya mereka mendapat informasi yang baik untuk tindakan selanjutnya; (9) hak dan tanggungjawab peserta didik, yaitu peserta didik di sekolah diberikan tanggungjawab dan peranan yang bertujuan untuk meningkatkan imej percaya diri peserta didik; (10) berbagi tanggungjawab antara sekolah dan orang tua yaitu sekolah efektif menunjukkan adanya partisipasi orang tua yang tinggi; dan (11) Organisasi pembelajaran, yaitu sekolah efektif mempunyai kepala sekolah dan guru-guru serta peserta didik yang sentiasa belajar untuk memperbaiki keterampilan masing-masing dalam berbagai kegiatan dengan mengembangkan budaya membaca.

Berikutnya menurut Komariah dan Triatna (2010) ciri-ciri sekolah efektif adalah (1) tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik; (2) pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah; (3) ekspektasi guru dan staf tinggi; (4) ada kerjasama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat; (5) adanya iklim yang positif dan kondusif bagi peserta didik untuk belajar; (6) kemajuan peserta didik sering dimonitor; (7) menekankan kepada keberhasilan peserta didik dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial; (8) komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan.

Dari berbagai hasil kajian para ahli pendidikan sejak tahun 1979 hingga tahun 2010, sebuah sekolah efektif dapat dilihat dari ciri-ciri yaitu, (1) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif; (2) lingkungan kerja yang kondusif ditunjukkan dengan adanya kerjasama dan kerja tim; (3) kejelasan tujuan pendidikan di sekolah yang fokus pada pencapaian prestasi peserta didik yang tinggi; (4) perencanaan program yang disusun bersama; (5) pengembangan staf

yang berkelanjutan; (6) fokus sekolah pada pencapaian prestasi peserta didik yang tinggi; (7) lingkungan belajar yang nyaman; (8) adanya alat ukur melihat keunggulan belajar peserta didik secara komprehensif; (9) penguatan/penghargaan terhadap prestasi peserta didik; (10) sumber daya sekolah yang mencukupi untuk pencapaian prestasi sekolah; (11) dukungan pemerintah; dan (12) partisipasi masyarakat sekitar sekolah tinggi.

Pembahasan yang mendalam tentang ciri-ciri sekolah efektif akan lebih banyak berorientasi kepada ciri-ciri sekolah efektif yang dikemukakan oleh Mortimore (1993); Sammons (1995); Sammons, Hillman & Mortimore (1995) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang Profesional

Kepemimpinan yang profesional menurut Sammons (1995) ditandai oleh tiga ciri utama yaitu 1) tegas dan terarah; 2) pendekatan partisipatif; dan 3) profesional terdepan.

Kepemimpinan profesional yang tegas dan terarah lazimnya adalah seorang yang tegas, punya tekad dan visioner. Kepemimpinan yang profesional adalah pemimpin yang berani dalam memutuskan pilihan-pilihan sulit dan menerima risiko demi untuk mendapatkan hasil terbaik. Seorang pemimpin harus selalu mempunyai pemikiran untuk berani maju. Banyak kasus yang menunjukkan bahwa kepala sekolah efektif harus mempunyai kemampuan kepemimpinan, mempunyai inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah, bijak dan bersikap adil dalam menyelesaikan setiap persoalan yang berlaku di sekolah, bersikap tegas terhadap guru yang tidak melaksanakan tugas dengan baik, serta menjalin kerjasama dengan pihak luar.

Di samping tegas, seorang pemimpin harus terarah, artinya bila ingin menjadi pemimpin yang baik mesti harus jelas arah masa depan yang akan dituju dan apa yang akan dikerjakan untuk mencapai masa depan itu. Dengan visi seorang pemimpin itu dapat berkerja tanpa mengenal kata lelah, karena visi dapat memberikan semangat untuk bangkit merealisasikan tujuan bersama (Hussein, 2008; Sani Ibrahim et al., 2008; Lambert, 2010). Pemimpin yang punya visi itu biasanya akan mengesampingkan hak-hak individu karena

menurutnya keseluruhan lebih penting dari pada bagian ataupun individu. Pemimpin yang visioner itu dapat membangkitkan semangat warga sekolah untuk bekerja lebih baik, dapat membangun moral kebersamaan yang ditandai dengan komitmen yang tinggi untuk maju bersama mewujudkan sekolah yang efektif.

Kemudian kepemimpinan yang profesional juga mau berbagi tanggungjawab kepemimpinan dengan wakil kepala sekolah, wali kelas dan tenaga kependidikan sekolah serta melibatkan guru-guru dalam membuat keputusan. Dalam hal ini, seorang kepala sekolah yang efektif juga dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan berdasarkan pertimbangan situasi. Kepala sekolah yang mau berbagi tanggungjawab cenderung memberikan dukungan yang tinggi dan arahan yang rendah kepada sub ordinatnya. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Blanchard (2001) bahwa seseorang pemimpin yang efektif perlu melakukan pendekatan secara partisipatif dalam melaksanakan tugas kepemimpinan di sekolah. Ini bermakna pemimpin sekolah efektif bersedia membuat keputusan secara musyawarah dengan melibatkan guru (Ghazali, 2001). Ini menunjukkan bahwa adalah penting bagi pemimpin sekolah melaksanakan "*distributed leadership*" (Gigante & Firestone, 2008)

Kepemimpinan yang profesional juga ditandai oleh stail pemimpin yang menggunakan pendekatan partisipatif dalam proses membuat keputusan. Keputusan yang baik adalah keputusan yang lahir dari alternative yang banyak, untuk mendapatkan alternative yang banyak diperlukan kepala yang banyak. Untuk mendapatkan kepala yang banyak maka seluruh komponen yang ada dengan pendekatan partisipatif dilibatkan dalam proses membuat keputusan. Semakin banyak orang terlibat dalam proses pengambilan keputusan maka semakin banyak pula seseorang bertanggungjawab dalam melaksanakan keputusan itu.

Ciri berikut dari kepemimpinan profesional adalah seseorang yang profesional terdepan diantara anggota kelompoknya. Artinya, seseorang yang akan diberi kesempatan sebagai kepala sekolah haruslah seorang guru yang mempunyai kemampuan lebih diantara guru-guru yang ada di sekolah itu. Seseorang yang dilantik menjadi

kepala sekolah dari banyak kasus yang terjadi setelah otonomi pendidikan di bawah kendali pemerintah kabupaten/kota lebih banyak atas dasar pertimbangan kedekatan dan tim sukses dalam pemilihan kepala daerah, namun dengan pendekatan profesional harus seseorang yang memiliki kemampuan administrator dan manajerial dan kepemimpinan yang handal. Ia haruslah seseorang yang profesional terdepan diantara anggota kelompoknya, artinya ia harus seorang guru punya komitmen untuk mau terlibat dalam kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler sekolah, memiliki pengetahuan tentang apa yang terjadi di kelas, termasuk kurikulum, strategi pengajaran dan pemantauan kemajuan belajar peserta didik (Rutter et al., 1979; Mortimore et al., 1988a). Dalam prakteknya, seorang pemimpin profesional terdepan itu, adalah seorang kepala sekolah mau dengan sukarela menyediakan waktu memberikan berbagai bentuk dukungan kepada guru, termasuk dorongan dan bantuan praktis (Levine & Stark, 1981; Blasé & Blase, 1999). Dukungan praktis ini ditunjukkan oleh perilaku kepemimpinan pengajaran kepala sekolah yang sering melakukan kunjungan ke kelas dan percakapan informal dengan guru dan staf (Sizemore et al., 1983; Mortimore n al, 1988a; Pollack et al., 1987; Teddlie et al., 1989). Bagi seorang kepala sekolah yang profesional, kompetensi guru dalam tugas, disiplin, memiliki perangkat pembelajaran, menguasai strategi pembelajaran, memantau kemajuan belajar peserta didik, punya harapan yang tinggi atas prestasi peserta didik merupakan "salah satu pilar kepemimpinan pendidikan" (Scheerens, 1992).

Sebagaimana dikemukakan oleh Murphy (1990) mengenai kepemimpinan instruksional. Menurutnya kepemimpinan seorang kepala sekolah memang tidak berimplikasi secara langsung kepada prestasi akademik peserta didik, tetapi dengan memanipulasi atau mempengaruhi budaya sekolah, sikap, dan perilaku guru dan staf, yang pada gilirannya juga akan berpengaruh kepada proses pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Hasil penelitian Hussein (2008) menjelaskan terdapat korelasi yang signifikan antara sekolah efektif dengan kepemimpinan yang profesional. Kepala sekolah merupakan faktor yang menentukan dalam mewujudkan sekolah

efektif, oleh karena itu seorang kepala sekolah juga memahami tentang prinsip-prinsip kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia paham tentang perbedaan kepemimpinan dengan manajemen, sebagaimana ditegaskan oleh Kotter (1990) bahwa fungsi kedua itu berbeda. Fungsi utama manajemen adalah menciptakan keteraturan dan konsistensi untuk organisasi, sementara fungsi kepemimpinan adalah untuk menghasilkan perubahan dan pergerakan organisasi. Artinya, seorang pemimpin menguasai tentang bidang tugasnya dan memahami berbagai peraturan pendidikan yang diterbitkan oleh pemerintah baik pada tingkat kementerian hingga ke tingkat pemerintah provinsi dan kabupaten/kota. Terkait tentang kepemimpinan, Edmonds (1978) mengatakan bahwa kepala sekolah merupakan agen utama pembawa perubahan diantara banyak faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh Hamzah (2000), kepemimpinan memainkan peranan utama dalam memastikan keefektifan sekolah, dan juga didukung oleh kajian Sweeney (1982) menjelaskan bahwa keefektifan sebuah sekolah mempunyai hubungan yang erat dengan kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, model sekolah, dukungan pihak berkepentingan terhadap sekolah, rekan se-profesi, peserta didik dan orang tua, inovasi sekolah dan proses pembelajaran di kelas. Pemimpin sekolah seharusnya mempunyai daya kesadaran yang tinggi, jiwa yang kuat dan mempunyai cita-cita yang tinggi di samping menjadi seorang yang bijak menyelesaikan masalah (Hamzah, 2000; Ahmad Zabidi, 2006; Hj. Azizan, 2008). Selanjutnya, Mortimore (1993) berpendapat kekuatan pemimpin yang dapat membawa kepada keunggulan sekolah adalah pemimpin yang profesional yaitu pemimpin yang tegas, mempunyai tujuan yang jelas, proaktif, dan membuat keputusan melibatkan guru dan tenaga kependidikan melalui pendekatan partisipatif.

2. Berbagi Visi dan Misi

Hasil penelitian membuktikan bahwa sekolah boleh dikatakan efektif bila visi dan misi sekolah mendapat kesepakatan bersama oleh guru dan tenaga kependidikan sekolah. Semua warga

sekolah berkomitmen untuk menjadikan visi sebagai pandangan masa depan sekolah yang harus dicapai secara bersama dengan bekerja secara kolaboratif. Kajian ini juga mendukung pandangan Hussein (2008) bahwa salah satu ciri dari sekolah efektif adalah adanya perkongsian visi dan misi. Perkongsian visi dan misi akan mendukung tanggungjawab bersama bagi warga sekolah untuk pencapaian tujuan sekolah. Leithwood et al. (2007); Robinson et al. (2008) mengemukakan bahwa pemimpin efektif mampu membentuk visi sekolah. Perkongsian visi dan misi antara individu dalam sebuah organisasi akan meningkatkan aspirasi bersama. Menurut Chien (2017) pemimpin mesti mempunyai visi yang jelas agar visi ini dapat disampaikan dengan terang kepada mereka di bawah kepemimpinannya. Davies dan Davies (2004), pemimpin yang efektif mampu menterjemahkan visi kepada strategi dan tindakan.

3. Lingkungan Sekolah yang Kondusif

Lingkungan sekolah yang kondusif ditandai oleh adanya suasana yang teratur dan lingkungan kerja yang menarik. Hasil penelitian tentang sekolah efektif oleh R. Indra (2013) menunjukkan Sekolah Menengah Atas Negeri di Sumatera Barat telah termasuk kategori sekolah yang memiliki lingkungan sekolah yang kondusif. Lebih dari 80 % sekolah menengah atas telah termasuk kepada kategori sekolah adiwiyata, bahkan ada satu sekolah yang sudah termasuk kategori sekolah adiwiyata tingkat ASEAN. Adiwiyata mempunyai pengertian atau makna sebagai tempat yang baik dan ideal dimana dapat diperoleh segala ilmu pengetahuan dan berbagai norma serta etika yang dapat menjadi dasar manusia menuju terciptanya kesejahteraan hidup kita dan menuju kepada cita – cita pengembangan berkelanjutan. Tujuan Program Adiwiyata adalah menciptakan kondisi yang baik bagi sekolah untuk menjadi tempat pembelajaran dan penyadaran warga sekolah, sehingga di kemudian hari warga sekolah tersebut dapat turut bertanggung jawab dalam upaya – upaya penyelamatan lingkungan hidup dan pembangunan berkelanjutan. Kegiatan utama program adiwiyata adalah

mewujudkan kelembagaan sekolah yang peduli dan berbudaya lingkungan bagi sekolah dasar dan menengah di Indonesia.

Artinya, sekolah menengah di Sumatera Barat termasuk sekolah yang telah memiliki suasana kerja yang teratur dan lingkungan kerja yang menarik. Banyak hasil penelitian yang menekankan pentingnya menciptakan iklim sekolah yang teratur dan berorientasi tugas di sekolah. Suasana kerja yang teratur akan dapat merangsang peserta didik untuk merasa nyaman berada di sekolah. Sedangkan lingkungan fisik sekolah yang menarik akan dapat merangsang semangat warga sekolah untuk bekerja lebih baik. Suasana yang teratur dan lingkungan kerja yang menarik merupakan ikon yang dapat menggambarkan kepemimpinan sekolah. Untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah, apakah ia profesional dalam tugas atau tidak, dapat dilihat dari keteraturan tampilan lingkungan fisik sekolah. Seorang pemimpin itu ibarat kusir bendi dengan kudanya. Apakah kusir bendi itu seorang yang baik dan peduli, lihat kudanya apakah sehat dan bersih. Bila kudanya tidak sehat dan tidak bersih berarti kusirnya adalah seorang yang tidak peduli dengan kuda bendinya. Sekolah yang berhasil lebih cenderung bersikap tenang daripada tempat yang kacau. Banyak penelitian yang menekankan pentingnya menjaga iklim yang berorientasi pada terciptanya suasana belajar yang tertib dan nyaman di sekolah (Weber, 1971; Stallings & Herazel, 1978; Brookover et al, 1979; Edmonds, 1979, 1981; Rutter et al, 1979;

Banyak hasil penelitian tentang efektivitas sekolah menunjukkan bahwa lingkungan fisik sebuah sekolah juga dapat mempengaruhi sikap, cara belajar dan prestasi peserta didik. Rutter et al. (1979) menjelaskan bahwa menjaga dan merawat lingkungan sekolah dengan baik akan dapat menghasilkan standar pencapaian dan perilaku akademis yang lebih tinggi, dan penelitian lain juga menunjukkan terdapat efek yang positif dari lingkungan sekolah yang kondusif terhadap perilaku dan pencapaian prestasi akademik yang tinggi. Rutter (1983) mengemukakan dua penjelasan untuk ini: kondisi kerja yang menarik dan merangsang cenderung memperbaiki semangat kerja; dan bangunan yang terbelengkalai cenderung

mendorong vandalisme. Pada tingkat dasar, Mortimore dkk (1988a) juga mengemukakan betapa pentingnya menciptakan lingkungan fisik yang menyenangkan, termasuk tampilan karya anak-anak yang terletak pada tempat yang menarik dan teratur.

4. Sekolah Fokus Kepada Pembelajaran

Salah satu ciri sekolah efektif adalah ditandai oleh sekolah lebih memaksimalkan masa belajar, penekanan kepada akademik, dan fokus kepada pencapaian prestasi akademik. Sekolah efektif adalah sekolah yang lebih fokus kepada pelaksanaan aktivitas pembelajaran di kelas yang terkontrol dengan baik. Cohen (1983) mengemukakan bahwa sekolah efektif ditandai oleh proses pembelajaran di kelas terlaksana secara efektif. Guru merupakan unsur penting yang berperan untuk melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Oleh karena itu, guru harus berkomitmen untuk datang ke sekolah tepat waktu, masuk ke ruang kelas tepat waktu, dan keluar dari ruang kelas juga tepat waktu. Guru harus dapat memaksimalkan masa belajar peserta didik dengan baik, banyak hasil penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang positif antara penggunaan waktu belajar secara maksimal dengan prestasi belajar peserta didik (Mortimore, 1993; Sammons, Hillman, & Mortimore, 1995; Sammons, 1995). Guru yang lebih fokus kepada terlaksananya pembelajaran dengan baik, akan memanfaatkan waktu dengan sebabiknya-baiknya untuk kepentingan peserta didik. Berada di dalam kelas, ia akan melaksanakan pembelajaran dengan efektif. Berada di ruangan majelis guru pada waktu jam istirahat, agenda pembicaraannya dengan rekan sejawat juga membahas peserta didik yang bermasalah. Setelah bel tanda jam pelajaran berakhir, guru akan menyediakan waktunya untuk melayani peserta didik yang bermasalah dengan materi pembelajaran. Artinya, sekolah yang fokus kepada pembelajaran, tidak ada waktu bagi guru untuk membicarakan gossip pribadi atau mempergunjungkan kebijakan pimpinan dan/atau beralih profesi memata-matai perilaku dan tindakan kepala sekolah.

Sudah banyak penelitian tentang mekanisme ini. Beberapa di antaranya telah diserap dengan pertanyaan tentang time-on-task (lihat

misalnya, Sizemore, 1987). Sejumlah studi penelitian juga menarik perhatian pada jumlah waktu yang terbuang dalam satu hari belajar efektif sekolah yang disebabkan oleh guru yang tidak tepat waktu masuk ke ruang kelas, keluar meninggalkan ruang kelas lebih cepat dari jadwal yang telah ditetapkan, serta waktu yang terbuang disebabkan oleh administrasi yang buruk dan kurangnya persiapan guru.

Rutter et al. (1979) juga menemukan bukti waktu terbuang di akhir kelas. Para periset menggambarkan situasi kacau yang bisa berkembang dimana sebagian besar kelas di sekolah selesai sebelum waktu yang dijadwalkan. Mekanismenya, oleh karena itu, bukan hanya tentang waktu: ini juga tentang penggunaan waktu. Mortimore (1993) mencatat bahwa, sementara beberapa sekolah dalam sampel mereka telah memprogram waktu tambahan (sekitar 20 menit per hari) untuk kelas, tetapi juga tidak ditemukan adanya korelasi langsung dengan efektivitas sekolah. Nilai waktu tampaknya sangat bergantung pada bagaimana penggunaannya.

5. Pembelajaran yang Bersungguh-Sungguh

Banyak rujukan penelitian yang menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran merupakan urat nadi dari sekolah yang berkualitas. Tidak dinafiskan lagi bahwa wujud dari pembelajaran yang bersungguh-sungguh ini juga ditentukan oleh kualitas guru. Guru yang berkualitas tentunya guru profesional yang memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Guru-guru yang mau menggunakan potensinya dengan baik untuk melaksanakan pembelajaran yang bersungguh-sungguh. Bagaimanapun berkualitasnya guru, tetapi ia tidak punya komitmen untuk menggunakan potensinya dengan baik, tidak ada juga artinya bagi sekolah. Oleh karena itu, di samping kualitas guru, faktor lain seperti pendekatan dan strategi pembelajaran juga merupakan faktor penting yang berkaitan dengan pencapaian prestasi akademik peserta didik. Untuk itu, seorang guru di samping punya wawasan keilmuan yang baik terkait dengan materi pembelajaran juga harus menguasai pendekatan dan strategi pembelajaran dengan baik.

Elemen-elemen penting yang terkait dengan pendekatan dan strategi pembelajaran itu adalah guru harus memiliki perangkat pembelajaran. Pembelajaran yang sesungguhnya-sungguh ditandai oleh : 1) guru memiliki program tahunan dan semester; 2) guru terampil dalam melakukan analisis pemetaan standar isi; 3) guru memiliki silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran; 4) Guru menguasai strategi dan model-model pembelajaran, cara penyampaian materi terorganisir dengan baik, tujuan yang disampaikan jelas, dan terstruktur dengan baik; 5) guru melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap materi pelajaran yang telah dilaksanakan; 6) guru punya waktu dalam menangani peserta didik yang bermasalah dengan materi pelajaran.

Implikasi dari pembelajaran yang sesungguhnya-sungguh dapat diwujudkan secara efektif bila semua warga sekolah terutama guru berkomitmen dan menunjukkan kekompakan dan konsensus yang lebih besar untuk melaksanakan proses pembelajaran di kelas dengan baik sesuai dengan garis panduan kurikulum. Levine dan Lezotte (1990) berpendapat bahwa kohesi dan konsensus sangat penting bagi sekolah (bukan institusi lain) karena sekolah membuat sejumlah guru sulit dan terkadang saling bertentangan. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus adil terhadap kelompok sambil mempertimbangkan keadaan individu. Dan jangan biarkan konflik terpelihara dengan tidak sengaja, selesaikan masalah sekecil apapun.

6. Ekspektasi yang Tinggi Atas Prestasi Peserta Didik

Kepemimpinan sekolah beserta pendidik dan tenaga kependidikan punya harapan yang tinggi atas prestasi peserta didik, baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik. Oleh karena itu, kepemimpinan sekolah, guru dan tenaga kependidikan harus mengkomunikasikan harapan sekolah kepada orang tua dan masyarakat sekitar sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah hendaknya melibatkan semua guru untuk mengambil peran aktif, secara konsisten dan transparan mengkomunikasikan harapan yang tinggi mengenai prestasi peserta didik, meningkatkan dialog profesional dalam menanggapi berbagai kesulitan belajar peserta didik.

Sebagaimana dikemukakan oleh Mortimore (1993) bahwa kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan yang mempunyai ekspektasi yang tinggi atas prestasi sekolah, dan prestasi akademik peserta didik secara khusus merupakan salah satu karakteristik dari sekolah efektif. Sejumlah besar penelitian dan review artikel di beberapa negara telah menunjukkan hubungan yang kuat antara harapan yang tinggi dari kepala sekolah dan guru dengan pembelajaran yang efektif (Brookover et al, 1979; Edmonds, 1979, 1981; Rutter et al, 1979; Mortimore et al, 1988a; Scheerens, 1992;). Harapan tinggi juga telah digambarkan sebagai "karakteristik penting dari hampir semua sekolah yang luar biasa efektif yang dijelaskan dalam studi kasus" dari penelitian oleh Levine & Lezotte (1990).

7. Penguatan yang Positif

Sekolah efektif ditandai oleh sekolah punya panduan akademik tentang peraturan tata tertib sekolah, baik peraturan untuk guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Sekolah yang baik harus punya aturan yang jelas dan adil dalam mengontrol perilaku-perilaku yang menyimpang dari warga sekolah. Tujuan dari penegakkan disiplin adalah terlaksananya proses pembelajaran dengan baik di kelas. Upaya menegakan disiplin harus diiringi dengan umpan balik dalam bentuk teguran dan pujian. Dalam hal ini kata kuncinya adalah disiplin yang tegas dan umpanbalik yang positif. Dengan penguatan yang positif tersebut, peserta didik merasa nyaman di lingkungan sekolah dengan penerapan peraturan yang konsisten. Penguatan positif juga menekankan proses belajar mengajar sebagai tujuan utama sekolah. Adanya penguatan positif dapat memberikan peluang untuk mendapatkan perilaku dan sikap positif dan memungkinkan keterlibatan yang lebih besar dari orang tua terhadap sekolah. Penguatan, baik dalam hal pola disiplin atau umpan balik kepada peserta didik dalam imbalan dan insentif positif lainnya, merupakan elemen penting dari sekolah yang efektif (Brookover et al., 1979; Rutter et al., 1979).

Menjalankan peraturan sekolah dengan disiplin merupakan kondisi penting yang dapat menciptakan iklim yang teratur, namun

yang paling baik adalah menumbuhkan rasa memiliki bersama atas peraturan dan tata tertib sekolah yang telah disepakati bersama, dan berpartisipasi untuk menjadikan disiplin sebagai budaya sekolah. Bila rasa memiliki atas budaya disiplin telah menjadi milik bersama akan lebih baik dari faktor lain seperti pemberian hukuman dan sanksi. Misalnya, terlalu sering penggunaan hukuman dapat menciptakan suasana tegang dan negatif dengan efek kontraproduktif terhadap kehadiran dan perilaku warga sekolah (Rutter, 1983). Memang, sejumlah penelitian telah menemukan bahwa hukuman formal tidak efektif atau memiliki efek buruk (Reynolds & Murgatroyd, 1977; Clegg & Megson, 1968; Rutter et al, 1979; Heal, 1978; Mortimore et al, 1988). Banyak hasil penelitian dan studi-studi lainnya menunjukkan bahwa penegakkan disiplin yang efektif ditunjukkan dalam bentuk memelihara ketertiban, menerapkan peraturan yang adil secara konsisten, jelas dan dapat dipahami dengan baik dan usahakan menghindari pemberian hukuman yang tidak biasa (Rutter et al, 1979; Coleman et al, 1981).

Penguatan yang positif juga dapat dilakukan dalam bentuk penghargaan dan insentif kepada warga sekolah, penghargaan dan insentif tampaknya bertindak sebagai mekanisme untuk memberi tahu perilaku positif dari warga sekolah umumnya dan peserta didik khususnya atas prestasi yang telah mereka ukir. Purkey dan Smith (1983) mencatat bahwa karakteristik budaya utama sekolah yang efektif adalah adanya "pengakuan akademis atas keberhasilan akademis, secara terbuka menghargai prestasi akademik dan menekankan pentingnya mendorong peserta didik untuk menerapkan norma serupa. Levine dan Lezotte (1990) membuat dua poin lebih lanjut. Pertama, bahwa penggunaan penghargaan tidak hanya terbatas untuk prestasi akademis saja tetapi juga boleh dikembangkan untuk prestasi non akademis. Kedua, bahwa pengakuan menyeluruh atas kinerja positif mungkin lebih penting diberikan, hal ini akan memberi kesempatan kepada peserta didik yang berprestasi rendah secara akademis untuk bisa berprestasi dalam bidang lain, seperti olah raga. Cara ini sesuai dengan penelitian oleh Mortimore et al. (1993) yang menjelaskan bahwa penghargaan dapat diberikan dengan berbagai

cara, jika kebijakan sekolah itu positif. Jika yang lazim penghargaan diberikan kepada peserta didik yang berprestasi secara akademik, maka penghargaan juga dapat diberikan kepada warga sekolah yang sukses dalam kegiatan-kegiatan tertentu, seperti pemberian penghargaan kepada individu untuk pekerjaan tukang kebun yang sukses menata lingkungan taman sekolah dengan baik, atau penghargaan kepada individu yang berperilaku baik.

8. Pemantauan Kemajuan Peserta Didik

Adanya standar operasional prosedur yang mapan untuk memantau kinerja dan kemajuan peserta didik, proses pembelajaran di kelas, dan kemajuan sekolah secara keseluruhan merupakan fitur penting dari banyak sekolah yang efektif. Prosedur ini mungkin bersifat formal atau informal, tapi bagaimanapun juga cara ini berkontribusi mengontrol pelaksanaan pembelajaran yang efektif oleh guru. Keterlibatan kepala sekolah yang aktif dalam memantau pencapaian dan kemajuan peserta didik dapat mempengaruhi proses pembelajaran di kelas yang efektif, dan dapat meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Hasil penelitian lain juga menunjukkan pemantauan kemajuan peserta didik dan kelas yang sering dan sistematis dengan sendirinya berdampak kecil terhadap pencapaian prestasi, namun telah terbukti menjadi unsur penting dari karya sekolah yang efektif (Weber, 1971; Venezky & Winfield, 1979; Edmonds, 1979, 1981; Sizemore, 1985). Pemantauan kemajuan belajar peserta didik yang teratur dan berkelanjutan, secara formal melalui supervisie kelas atau secara informal dalam bentuk perilaku kepala sekolah yang selalu berkeliling dari kelas ke kelas berikutnya sambil bertegur sapa dengan guru yang sedang mengajar merupakan cara ampuh untuk meningkatkan efektivitas proses pembelajaran di kelas, meningkatkan disiplin belajar peserta didik, memberikan perhatian pada guru dan peserta didik bahwa kepala sangat fokus kepada pencapaian prestasi akademik peserta didik.

Levine & Lezotte (1990) mengakui pemantauan kemajuan peserta didik merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi

prestasi belajar peserta didik dan telah banyak penelitian yang membahas tentang faktor ini. Namun sedikit sekali kesepakatan tentang istilah “ pemantauan kemajuan peserta didik “ apakah dilakukan berkelanjutan dengan prekuensi selalu, sering, kadang-kadang atau bila diperlukan saja. Ada yang berpendapat, pemantauan yang terlalu sering akan membuang-buang waktu dan tidak banyak kepala sekolah yang melaksanakan dengan maksimal. Secara umum mereka sepakat bahwa pemantauan yang tepat atas kemajuan belajar peserta didik adalah sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah, mengingat banyaknya pekerjaan yang lain.

Sebuah studi di Inggris mengenai sekolah dasar (Mortimore et al, 1988) juga menunjukkan bahwa pemantauan kinerja peserta didik dan kemajuan di tingkat sekolah merupakan faktor penting. Dalam membahas kepemimpinan, kami telah menyebutkan pentingnya kepala sekolah yang memiliki keterlibatan aktif dan pengetahuan yang terperinci mengenai cara kerja sekolah, misalnya berkunjung ke ruang kelas. Secara lebih formal, penelitian ulang terhadap para pemimpin efektif oleh Murphy (1989) menunjukkan bahwa mereka mempraktekkan berbagai prosedur pemantauan, memberi umpan balik atas penilaian supervise kelas oleh kepala sekolah dan guru senior dan mengintegrasikan prosedur ini dengan evaluasi dan penetapan tujuan pembelajaran.

Scheerens (1992), dalam tinjauan penelitian efektivitas sekolah, berpendapat bahwa evaluasi yang tepat adalah "suatu prasyarat penting untuk tindakan peningkatan kualitas pembelajaran di semua tingkat". Mengevaluasi program peningkatan kualitas sekolah sangat penting; misalnya, Lezotte (1989) menekankan pentingnya penggunaan ukuran pencapaian peserta didik sebagai dasar evaluasi program, merupakan salah satu dari lima faktor efektivitas sekolah.

Bisa disimpulkan bahwa umpan balik dan penggabungan informasi pemantauan dan evaluasi secara rutin ke dalam prosedur pengambilan keputusan di sekolah harus dilakukan untuk memastikan bahwa informasi ini digunakan secara aktif untuk mewujudkan sekolah efektif.

9. Tanggung Jawab Dan Keterlibatan Peserta Didik Dalam Kehidupan Sekolah

Sekolah efektif juga dapat dilihat dari tingkat kepercayaan diri peserta didik yang tinggi. Peserta didik mampu memikul tanggung jawab sesuai dengan posisinya sebagai peserta didik yang harus belajar dan mengerjakan tugas dan kewajibannya selama duduk di bangku sekolah. Dalam hal ini, pihak sekolah perlu menanamkan nilai-nilai positif untuk perkembangan psikologi peserta didik. Pengendalian peserta didik yang dianggap memiliki kesulitan belajar dapat melibatkan guru bimbingan dan konseling. Pada saat ini, hak-hak peserta didik terutama pada akses terhadap fasilitas pembelajaran yang menjadikan peserta didik merasa nyaman berlama-lama tinggal di sekolah untuk berdiskusi di taman-taman sekolah dan perkembangan teknologi informasi semestinya harus dipenuhi oleh pihak sekolah.

Hasil penelitian di sekolah menengah atas Sumatera Barat menunjukkan pimpinan sekolah maupun pendidik telah memberikan perhatian atas penanaman nilai-nilai tentang hak dan tanggungjawab peserta didik. Mengembangkan komunikasi yang timbal balik antara guru dan peserta didik baik di kelas maupun di luar kelas. Peserta didik telah menunjukkan aktif mengambil bahagian dalam semua aktivitas kokurikuler dan punya komitmen yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kokurikuler tersebut (R.Indra, 2016)

10. Keterlibatan Orang Tua Dalam Kehidupan Sekolah

Kemitraan sekolah dengan orang tua khususnya dan masyarakat pada umumnya sangat penting dalam mempersiapkan peserta didik untuk terjun langsung ke masyarakat. Hubungan baik dengan orang tua dan masyarakat senantiasa dipelihara. Keterlibatan orang tua mulai dari perencanaan program sekolah sampai evaluasi merupakan nilai tambah untuk perbaikan mutu sekolah. Sebaliknya pihak sekolah terbuka menerima kritikan daripada orang tua peserta didik untuk meningkatkan pencapaian prestasi akademik ppeserta didik. Berkenaan dengan pencapaian visi dan misi sekolah, oragnisasi

alumni, komite sekolah dan guru terlibat secara aktif memberikan bantuan(Sakamoto, 2020).

Keterlibatan orang tua mungkin adalah salah satu isu terpenting dalam debat pendidikan saat ini. Idenya bukanlah hal baru dan telah dipelopori oleh sejumlah peneliti pendidikan di Kanada, Inggris dan Amerika Serikat. Ada banyak literatur diberbagai negara yang telah mengkaji topik ini. Di Inggris, sebagian besar perdebatannya adalah tentang keuntungan yang harus dicapai dari pengembangan kontak antara rumah dan sekolah sehubungan dengan pembelajaran peserta didik, dan juga tentang cara meningkatkan pertanggungjawaban sekolah kepada orang tua(Comer, 2005).

Peran vital yang bisa dimainkan orang tua dalam perkembangan intelektual anak mereka sudah lama menjadi hal penting untuk diketahui, namun eksperimen penting tentang kemitraan orang tua dengan sekolah ini telah melahirkan hasil yang beragam antar negara. Kemitraan dalam bentuk partisipasi orang tua terhadap sekolah antara masyarakat timur dengan barat mungkin jauh berbeda. Tata nilai masyarakat barat yang menjunjung tinggi kepentingan individu di atas kepentingan kelompok kenyataannya kepedulian orang tua terhadap pendidikan anaknya lebih tinggi, sementara masyarakat timur yang menjunjung tinggi kepentingan kelompok di atas kepentingan individu telah melahirkan paradigma bahwa pendidikan adalah tanggungjawab pemerintah. Instrumen pendidikan gratis telah menjadi kampanye ampuh untuk meyakinkan bahwa sekolah adalah tanggungjawab pemerintah. Sehingga masyarakat bersikukuh tidak ada lagi pungutan ataupun iuran dari orang tua dan masyarakat dalam bentuk apapun. Pemahaman masyarakat atas sekolah gratis perlu diluruskan kembali, pihak sekolah harus dapat meyakinkan bahwa Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dari anggaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan hanya mampu mengcover 20 % dari biaya pendidikan per satu orang peserta didik. Walaupun pemerintah provinsi dan kabupaten/kota juga ikut menyediakan anggaran pendidikan sekolah tetapi belum dapat menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan program dan kegiatan sekolah (Vyverman & Vettenburg, 2009).

Oleh karena itu, keterlibatan orang tua merupakan aspek penting dari keberhasilan program sekolah, partisipasi orang tua dan masyarakat dalam bentuk moril dan materil akan dapat mengatasi kesenjangan ketersediaan anggaran sekolah dalam melaksanakan program dan kegiatan sekolah.

11. Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran

Pengertian sekolah sebagai organisasi pembelajar adalah sekolah yang tiada henti mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang lebih baik (Harris & Jones, 2018). Oleh karena itu sekolah seyogya dapat menerapkan konsep ini dalam pengembangan dirinya untuk menjawab tantangan permintaan mutu pendidikan dari masyarakat. Lantas apa yang harus dilakukan oleh sekolah agar dapat menjadi organisasi pembelajar. Untuk menjadikan diri sebagai organisasi pembelajar, maka sekolah harus mampu menjembatani terbentuknya proses transformasi pengetahuan dari individu ke individu, individu ke timnya, individu ke organisasinya atau tim ke organisasinya. Proses dalam organisasi pembelajar dikenal dengan istilah institusionalisasi pengetahuan dari individu ke pengetahuan organisasi (Fauske & Raybould, 2005). Jadi Kepala sekolah bukan lagi menjadi satu-satunya sumber ide atau gagasan untuk pengembangan sekolah. Untuk merangsang muncul ide-ide cemerlang, sekolah seyogya memberi ruang dan mendorong guru dan staf administrasi sekolah untuk menciptakan budaya berbagi (sharing knowledge) melalui pemberdayaan kelompok guru mata pelajaran yang konsisten. Dari sharing ini akan tercipta budaya mutu dimana semua elemen sekolah tertaut pada isu mutu dalam segala suasana terutama pada saat berada disekolah. Indikasi terciptanya budaya mutu menurut (Indra et al., 2022) adalah semua elemen yang ada di sekolah baik guru maupun karyawan jika berada diruang guru atau di sekolah bukan gosip pribadi yang mengemuka tetapi diskusi tentang apa dan bagaimana sekolah dan pengajaran kita seharusnya. Jika guru-guru selesai mengajar pada jam pertama dan kedua, kemudian pada jam istirahat di kantor ia lebih banyak membahas

tentang persoalan-persoalan di kelas dari pada bergosip pribadi tentang kebijakan kepala sekolah.

Dewasa ini ada kecenderungan sekolah-sekolah di pusat kota telah berkembang menjadi sekolah sebagai organisasi pembelajar. Hasil penelitian R. Indra (2015) di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Sumatera Barat menunjukkan responden setuju memberikan pendapat bahwa sekolah tempat mereka bertugas telah berkembang budaya belajar yang baik. Responden sepakat mengatakan bahwa perpustakaan telah ramai dikunjungi oleh peserta didik maupun guru. Sekolah telah punya rancangan program tentang pemberdayaan staf dan keperluan guru. Seiring dengan hal itu, warga sekolah sentiasa mengadakan perbincangan tentang masalah-masalah yang berhubung erat dengan pelajaran dan pembelajaran dan dijadikan agenda utama dalam setiap musyawarah dan dikongsi bersama. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Maisyaroh et al., 2017) menjelaskan bahwa kepala sekolah menjadi penggerak dengan menyediakan informasi dan mendorong guru-guru untuk belajar dan terus belajar. Kepala sekolah mendorong guru meningkatkan ilmu melalui kursus. Hasil penelitian juga didukung oleh (Fauske & Raybould, 2005), bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajaran adalah sekolah yang warganya mempunyai komitmen kolektif, memburu tujuan yang sama dan sentiasa menilai faedah tujuan tersebut, bila perlu membangun secara berkesinambungan menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

REFERENSI

- Cameron, K. S. (1984). Organizational adaptation and higher education. *The Journal of Higher Education*, 55(2), 122–144.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1981). Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 525. <https://doi.org/10.2307/2392338>
- Comer, J. P. (2005). The rewards of parent participation. *Educational Leadership*, 62(6), 38–42.

- Fauske, J. R., & Raybould, R. (2005). Organizational learning theory in schools. *Journal of Educational Administration*, 43(1 SPEC. ISS.), 22–40. <https://doi.org/10.1108/09578230510577272>
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership and Management*, 38(4), 351–354. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1483553>
- Indra, R., Ritonga, M., Kustati, M., Rini, R., Zulmuqim, Rahmat Iswanto, & Gheisari, A. (2022). High School Education in a Variety of Regional Autonomy: Paradigm and Challenges. *Education Research International*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/9887162>
- Maisyaroh, M., Bambang Budi Wiyono, B., Burhanuddin, B., & Ach. Rasyad, Ach. (2017). *The Relation of Educational Supervision and Teacher's Teaching Skills*. 45(CoEMA), 300–303. <https://doi.org/10.2991/coema-17.2017.51>
- Sakamoto, J. (2020). The Association Between Parent Participation in School Management and Student Achievement in Eight Countries and Economies. *International Education Studies*, 14(1), 115. <https://doi.org/10.5539/ies.v14n1p115>
- Tenner, A. R., & DeToro, I. J. (1992). Total quality management: Three steps to continuous improvement. (*No Title*).
- Vyverman, V., & Vettenburg, N. (2009). Parent participation at school: A research study on the perspectives of children. *Childhood*, 16(1), 105–123. <https://doi.org/10.1177/0907568208101693>
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891. <https://doi.org/10.2307/2092843>

BAB 12

PARADIGMA e-LEADERSHIP & e-LEARNING ABAD DIGITAL

A. Rasional

Seirama dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (Information and Communication Technology (ICT) berbasis elektronik abad ke-21 yang ditandai dengan hadirnya internet dan otomatisasi diberbagai lini kehidupan, kajian tentang kepemimpinan tidak lagi fokus kepada kepemimpinan dan manajemen tatap muka satu atap tetapi telah berkembang kepada kepemimpinan dan manajemen berbasis elektronik (Chang, Chin, & Hsu, 2008).

Oleh sebab itu, seorang pemimpin ditantang mampu memainkan pengaruhnya terhadap subordinat melalui kepemimpinan elektronik (e-leadership) untuk mengendalikan aspek-aspek yang terkait dengan kepemimpinan dan manajemen untuk mewujudkan visi dan misi kelembagaan (Chua & Chua, 2017). Keberhasilan implementasi ini tentu membutuhkan dukungan kesediaan teknologi yang memadai dan kesiapan manusia sebagai bentuk kolaborasi antara manusia dan teknologi sebagai ciri khas dari revolusi industri dan *society 5.0*.

Karakteristik dari abad 21 adalah terjadi peningkatan distribusi pekerjaan secara geografis (Weisband, 2013). Artinya, pekerjaan dimungkinkan untuk dikerjakan dari jarak jauh dengan perbedaan waktu maupun jarak. *Artificial Intelligence* diklaim sebagai disrupsi teknologi yang mengubah cara kerja orang selama abad 21 (Ahmad, M. F., & Wan Abdul Ghapar, W. R. G., 2019). Disrupsi teknologi dimaknai sebagai sebuah perubahan fundamental akibat perkembangan sistem teknologi digital, yang mana teknologi digital mulai menggantikan dan mengubah peran serta pekerjaan manusia. Sebagian besar tenaga manusia digantikan oleh mesin, sementara manusia akan lebih banyak bergelut dengan tugas-tugas yang terkait dengan *artificial intelligence* yang hampir menyentuh semua sektor pekerjaan, termasuk juga pekerjaan-pekerjaan di lembaga pendidikan. Disrupsi mengakibatkan mereka yang masih

menggunakan sistem atau cara yang lama tidak akan bisa bersaing dengan mereka yang sudah mengadopsi sistem yang baru. Disrupsi teknologi merupakan sebuah fenomena yang mengakibatkan terjadinya perubahan pemahaman konvensional masyarakat dan segala aktivitas yang mereka lakukan menjadi sistem teknologi digital.

Untuk itu, *E-leadership* merupakan tuntutan kepemimpinan abad 21 yang inovatif dan kreatif dimana para pemimpin melaksanakan praktik kepemimpinan tidak lagi terpusat pada satu tempat tetapi kontrol pekerjaan dapat dilakukan secara virtual dengan tidak mengenal jarak dan ruang. Oleh karena itu, kompetensi e-skill, keterampilan memimpin pembelajaran dan inovasi harus menjadi pertimbangan utama dalam kepemimpinan pendidikan abad 21. Kepemimpinan yang responsive dengan situasi baru, mampu berinovasi, serta memanfaatkan teknologi untuk memudahkan mencapai tujuan adalah paradigma baru yang diharapkan muncul di era disrupsi inovasi ini. Implementasinya ada pada para pemimpin yang berkomitmen untuk menerapkan *e-leadership* (Roman et al (2019). Chowdhury (2005) menyatakan bahwa organisasi pada abad 21 akan tergantung pada 3 pilar utama yaitu 1) kepemimpinan, 2) proses, dan 3) organisasi. Kepemimpinan merupakan pilar utama organisasi pendidikan yang harus segera beradaptasi dengan perkembangan zaman yang serba digital dan otomatisasi.

Proses transformasi kepemimpinan dari paradigma konvensional ke paradigma kepemimpinan elektronik yang terjadi dipenghujung dekade kedua abad 21 ini merupakan keharusan sejarah dan proses ini semakin dipercepat oleh fenomena Covid-19 yang melanda banyak negara belahan dunia termasuk Indonesia, telah mendorong pemerintah mengeluarkan PP No. 21 tahun 2020 dan Permenkes No.9 tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Fenomena Covid-19 ini telah membawa perubahan terjadinya transformasi pada hampir semua lini kehidupan manusia. Dampak yang terjadi di bidang pendidikan adalah strategi pembelajaran akan berubah dari kegiatan pembelajaran tatap muka

di kelas ke metode pembelajaran daring/online learning/ online classroom) (Noviyanti et al., 2020).

Begitu juga dalam aspek kepemimpinan, proses mempengaruhi subordinat agar bekerja lebih maksimal tidak mesti melalui pertemuan tatap muka tetapi juga dapat dilakukan secara virtual dari jarak jauh. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bergerak cepat untuk melakukan pengembangan diri dan staf agar memiliki e-skill dalam mengoperasikan berbagai sistem aplikasi berbasis web yang terkait dengan manajemen pendidikan dan proses pembelajaran daring yang efektif (Chang et al., 2008; Garrison, 2011).

B. Budaya Baru : Pemanfaatan IT Dalam Proses Pembelajaran

Budaya baru pemanfaatan IT dalam proses kepemimpinan dan pembelajaran bahkan telah dikuatkan dengan kebijakan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang menegaskan bahwa perguruan tinggi harus mempersiapkan pembelajaran dalam jaringan (daring) dalam bentuk *hybrid learning* atau blended learning berbasis online dengan merujuk pada Peraturan Menteri tentang standar Pendidikan Jarak Jauh (Ristekdikti, Vol.8/I/2018).

Penggabungan metode pembelajaran hybrid learning dan blended learning sudah tidak dapat dielakkan lagi. *Hybrid learning* adalah menggabungkan berbagai pendekatan dalam pembelajaran yakni pembelajaran tatap muka, pembelajaran berbasis komputer, dan pembelajaran berbasis *online*. Sedangkan, *Blended Learning* yaitu gabungan pembelajaran secara tatap-muka dan secara virtual atau kombinasi pengajaran langsung dan pengajaran *online*.

Hal senada juga disampaikan oleh Dirjen Kelembagaan – Kemenristekdikti yang menyampaikan bahwa “...disrupsi teknologi menyebabkan praktek pendidikan tinggi berubah secara fundamental. Jika sebelumnya pembelajaran dilakukan kebanyakan secara tatap muka, sekarang dengan bantuan disrupsi teknologi digital proses pembelajaran dapat dilakukan secara online” (Ojat Darajat, 2019).

Walaupun pada awalnya, trend baru e-leadership dan e-learning dihadapkan dengan banyak tantangan, tidak ada pilihan lain

seorang pemimpin harus siap dan mampu melakukan perubahan dengan cepat. Saat ini beberapa aspek pekerjaan di Lembaga pendidikan mulai dari pendataan siswa, Dapodik, aplikasi BOS, aplikasi Sistem Informasi Manajemen Dosen (SIMDOS), aplikasi SIMLITABMAS, aplikasi BIMA Kemendikbud dan lainnya sudah menggunakan aplikasi berbasis web.

Untuk itu, pihak Lembaga pendidikan harus dapat melengkapi berbagai sarana atau server e-learning yang dapat mendukung tugas pemimpin secara daring untuk menjalankan pengaruh dan manajerialnya sehingga terwujudnya proses pembelajaran tatap muka maupun secara daring dengan efektif di sekolah yang ia pimpin (Alvarez, Martin, Fernandez-Castro & Urretavizcaya).

Oleh karena itu, konsekuensinya adalah pihak Lembaga pendidikan menuntut tipe pemimpin baru pada semua jenjang yang terampil dan mampu mengintegrasikan teknologi informasi dalam praktek kepemimpinan dan manajemen melalui teknologi dan platform e-learning. Dalam situasi ini, para pemimpin Lembaga pendidikan perlu mengubah peran mereka sebagai pemimpin elektronik. Kepemimpinan elektronik atau e-leadership adalah paradigma baru yang mengharuskan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan dilakukan secara virtual dan didukung oleh tim kerja yang dapat mengoperasikan komputer dengan aplikasi berbasis internet (Fonstad, 2013; Weng & Tang, 2014). Begitu juga peran seorang dosen/guru tidak lagi cukup menguasai kompetensi keilmuan yang meliputi *pedagogical knowledge* dan *pedagogical content knowledge*, kompetensi kepribadian tetapi juga harus memiliki e-skill yaitu kemampuan dalam mengoperasikan pembelajaran berbasis daring.

C. Implementasi E-Leadership Pada Lembaga Pendidikan Menengah

Pada jenjang pendidikan sekolah menengah, tuntutan terhadap e-kepemimpinan dalam aspek pembelajaran semakin diharapkan untuk dapat menggerakkan guru-guru agar dapat

mengubah pola kebiasaan cara mengajar konvensional menjadi cara mengajar berbasis daring dengan menggunakan aplikasi; Whatsapp Group, Google Classroom, Zoom, dan lainnya. Dipilihnya model kepemimpinan pembelajaran untuk dijadikan sebagai e-kepemimpinan kepala sekolah pada era digital ini sangat tepat. Menurut Robinson (2007) dan Sammons (2016) berdasarkan analisis meta penelitian terhadap 13 penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dan hasilnya menunjukkan bahwa *effect size* kepemimpinan pembelajaran adalah tertinggi dibandingkan model kepemimpinan lainnya. Bahkan *effect size* kepemimpinan pembelajaran seorang kepala sekolah tertinggi tiga kali lebih besar dibandingkan *effect size* kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

E-kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan pembelajaran tidak saja dituntut mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam praktik kepemimpinan tetapi juga diharapkan mampu memberikan perubahan kepada perilaku dan kinerja guru dari cara mengajar konvensional menjadi berkemampuan melaksanakan pembelajaran berbasis daring (Albidewi, 2014; Omar & Ismail, 2020). Untuk itu seorang guru pada era digital ini juga memiliki e-skill yang diperlukan untuk proses pembelajaran daring (Husing et al., 2013; Polat, & Hopcan, 2020).

Permasalahan yang dihadapi dalam penerapan e-kepemimpinan kadang-kadang bukan kekurangan fasilitas atau kegagalan platform e-learning tetapi perilaku pemimpin dan guru, seperti; keengganan untuk beradaptasi dan mengubah pola kerja konvensional ke pola kerja digital (Jameson, Ferrell, Kelly, Walker, & Ryan, 2006; Hung, 2016). Ada beberapa sekolah yang telah memiliki server sendiri dan memungkinkan untuk mengoperasikan beberapa aplikasi yang dapat mendukung tugas-tugas kepemimpinan dan guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari tetapi pemimpin sekolah tidak menggunakannya karena mereka kurang percaya diri dan tidak e-skill dan merasa penggunaan teknologi dalam kepemimpinan menimbulkan masalah yang kompleks (Albidewi, 2014; Anggi 2015).

Walaupun fase PSBB, PPKM, Karantina mandiri, telah berakhir dan dimulainya fase kenormalan baru dan memungkinkan lembaga pendidikan kembali memulai proses perkuliahan tatap muka, namun bagi pimpinan dan dosen/guru bukan pula berarti kembali ke system konvensional. Berbagai kelemahan pembelajaran elektronik yang terjadi pada fase PSBB perlu disempurnakan melalui pendekatan manajemen kaizen. Pergerakan kemajuan teknologi informasi berbasis web tidaklah ke masa lalu tetapi bergerak ke depan dan akan meninggalkan orang-orang yang tidak siap dengan perubahan zaman. Fase kenormalan baru jangan ditafsirkan kembali ke belakang dengan cara konvensional dan menolak perubahan sebagai konsekuensi dari kemajuan teknologi.

Selanjutnya yang perlu digarisbawahi adalah lembaga pendidikan perlu memikirkan model pembelajaran yang efektif di masa datang untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Untuk itu, kurikulum harus mampu menghadapi tantangan yang ada agar dapat beradaptasi dengan kondisi masa kini dan masa depan. Perlu kiranya Universitas menyiapkan infrastruktur yang memadai untuk menjamin kelancaran pelaksanaan program pendidikan berbasis web .

Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran menuntut pendidik menjadi lebih kreatif dalam menyampaikan materi pembelajaran dengan menarik. Penggunaan platform e-learning dianggap lebih efisien. Kemunculan webinar adalah fenomena positif. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan penguasaan teknologi membuka peluang bagi para pendidik untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dalam mengajar.

D. Peluang dan tantangan Lembaga Pendidikan

Perubahan yang terjadi akibat kemajuan teknologi digital harus direspon dan disikapi dengan cepat, tepat dan cerdas. Dua dari banyak cara untuk menyikapinya adalah dengan merestrukturisasi kurikulum program studi sesuai dengan perubahan zaman dan menyiapkan mahasiswa dengan kompetensi dan keterampilan untuk pekerja sampingan selain menjadi tenaga kesehatan maupun tenaga pendidik.

Kurikulum merupakan komponen penting dalam suatu program pendidikan di sekolah/universitas. Revisi kurikulum berkelanjutan sesuai dengan perkembangan zaman merupakan fase awal dalam meningkatkan kualitas sekolah. Zapevalov et.al (2021) menyatakan bahwa efisiensi dan kesuksesan pelaksanaan suatu program pendidikan tergantung pada sejauh mana keseimbangan kurikulum (yang dipelajari siswa di sekolah dan yang mereka butuhkan di masyarakat).

Firmansyah et.al (2019) menyatakan ada dua faktor utama dalam restrukturisasi dan pengembangan kurikulum, yaitu: Pertama, bidang penelitian dan teknologi harus memiliki terobosan dan penemuan baru, oleh karena itu perguruan tinggi/sekolah harus beradaptasi dengan perkembangan tersebut; Kedua, perubahan dalam masyarakat diakibatkan oleh berbagai variabel. Masyarakat harus berubah untuk memenuhi kebutuhan dan prioritas anggotanya, yang berdampak pada munculnya perubahan kurikulum. Kurikulum bersifat dinamis, maka harus menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan kemajuan teknologi; sehingga, restrukturisasi/perubahan dan pengembangan kurikulum tidak dianggap tabu.

Dalam proses restrukturisasi kurikulum, terdapat dua hal penting yang harus diperhatikan, yaitu: *pertama*; Struktur kurikulum sesuai dengan keadaan perkembangan zaman saat ini dengan tetap berpedoman kepada peraturan yang berlaku ditetapkan oleh kementerian dengan berpegang pada standar setiap Program Studi yang meliputi pengembangan kecerdasan intelektual, akhlak mulia, dan keterampilan. Selain itu, poin-poin tersebut juga sejalan dengan program “Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM)” yang merupakan strategi yang diterapkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia bidang pendidikan tinggi pada awal tahun 2020 guna menjawab tantangan pendidikan di Indonesia pada abad ke-21. Selanjutnya yang *kedua*; adalah Sumber Daya Manusia (Dosen) yang menguasai teknologi. Pendidik sebagai sumber daya manusia tidak cukup menguasai kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan pemahaman sistem pendidikan

Indonesia tetapi juga harus memiliki kemampuan menggunakan teknologi serba digital era 4.0 menuju era 5.0.

Terakhir sebagai ilustrasi, ada pepatah zaman kolonial di Bukittinggi, yaitu:

“Ka Gaduang tidak mencontoh”

“ka lawik tidak mabao asin”

Maknanya : *(ke Gedung tidak mencontoh),*

(ke laut tidak membawa asin)

Yang dimaksud “ gaduang “ itu adalah pasar atas Bukittinggi sekarang yang oleh masyarakat masa itu disebut pergi ka gaduang (pasar atas). Pepatah ini ditujukan kepada kelompok masyarakat yang tidak terpengaruh dengan system pendidikan barat yang diperkenalkan Belanda. Sementara yang berpikiran maju terutama masyarakat Koto Gadang merespon dengan positif system pendidikan barat yang didirikan oleh Belanda di Kota Bukittinggi

Walaupun tujuan awal dari pemerintah kolonial Belanda mendirikan sekolah adalah mendidik penduduk pribumi untuk menjadi pegawai (Klerek/juru tulis, Penghulu Kepala/Wali Nagari, Tuanku Lareh) yang dapat menopang birokrasi pemerintah kolonial Belanda di Minangkabau. Orang-orang Minangkabau yang duduk dalam birokrasi kolonial Belanda akhir abad 19 ini kelak melahirkan anak-anak tamatan pendidikan barat yang menjadi pelopor pergerakan kemerdekaan pada parohan pertama abad 20. Jika Teuku Umar sebagai pahlawan dilahirkan karena pedang, Pangeran Diponegoro sebagai pahlawan dilahirkan karena pedang, dan Sultan Hasanuddin sebagai pahlawan juga dilahirkan karena pedang maka pahlawan nasional asal Minangkabau, seperti; H. Agus Salim, Mohd Hatta, Sutan Syahrir, Hamka dilahirkan karena “pena “. Artinya, mereka dibesarkan dan tampil sebagai pelopor pergerakan kemerdekaan karena melalui jalur

pendidikan yang diperkenalkan oleh pemerintah kolonial Belanda di Minagkabau (Graves, 2009).

REFERENSI

- Anggi, D. P. 2015. 'Literature Review Literature Review'. *Literature review* (November): 33–37.
- Alwidi, I.T., & Cooper, M. (2015). Using management procedure gaps to enhance e-learning implementation in Arica. *Computers & Education*, 90, 64 -79.
- Chang, I. H., Chin, J. M., & Hsu, C. M. (2008). Teachers' perceptions of the dimensions and implementation of technology leadership of principals in Taiwanese elementary schools. *Educational Technology and Society*, 11(4), 229–245.
- Chowdhury, S. (ed). (2005). *Organisasi Abad 21*. Alihbahasa: Ati Cahayani. Jakarta: Indeks
- Chua, Y. P., & Chua, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers and Education*, 109, 109–121. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.02.012>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Darojat, O. (2012). Placing Stakeholders' perspectives of quality in overall quality assurance system. Paperwork [unpublished]. BC, Canada: Simon Fraser University.
- Garrison, D. R. (2011). E-Learning in the 21st century: A framework for research and practice, Second edition. *E-Learning in the 21st Century: A Framework for Research and Practice, Second Edition*, pp. 1–166. <https://doi.org/10.4324/9780203838761>

- Elizabeth, Graves E. (2009). The Minangkabau Response to Dutch Colonial Rule in the Nineteenth Century
- Hüsing et. al. (2013). *e-Skills for Competitiveness and Innovation: Vision, Roadmap and Foresight Scenarios, Final Report*. (March 2013), 9–34.
- Jameson, J., Ferrell, G., Kelly, J., Walker, S., & Ryan, M. (2006). Building trust and shared knowledge in communities of e-learning practice: Collaborative leadership in the JISC eLISA and CAMEL lifelong learning projects. *British Journal of Educational Technology*, 37(6), 949–967. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00669.x>
- Noviyanti, I., Hayati, F. A., Nufus, K., Maduningtias, L., Rostikawati, D., Sunarsi, D., ... Leadership, T. (2020). *Did Virtual Transformational Leadership Style Influence Schools Performance? Answer form Indonesian Senior High Schools*. 17(6), 8438–8461.
- Sammons, M. (2007). Collaborative interaction. In M. G. Moore (Ed.), *Handbook of distance education*, (pp. 311-321). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Omar, M. N., & Ismail, S. N. (2020). Mobile Technology Integration in the 2020s: The impact of technology leadership in the Malaysian context. *Universal Journal of Educational Research*, 8(5), 1874–1884. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080524>
- Robinson, V. M. J. (2007). and Student Outcomes : Identifying What Works and Why. *October*, (41), 1–32.
- Weisband, S. P. (Ed.). (2013). *Leadership at a distance: research in technologically-supported work*. Psychology Press.
- Weng, C. H., & Tang, Y. (2014). The relationship between technology leadership strategies and effectiveness of school administration: An empirical study. *Computers and Education*, 76, 91–107. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.03.010>

PROFIL PENULIS



Ristapawa Indra, adalah seorang dosen PNS LL Dikti Wilayah X Padang yang diperbantukan di Fakultas Sains, Sosial dan Pendidikan, Universitas Prima Nusantara Bukittingi. Pendidikan Doktor diselesaikan di Fakultas Pendidikan Universitas Kebangsaan Malaysia pada tahun 2014 dengan konsentrasi Manajemen Pendidikan.

Dalam pengabdian sebagai dosen dengan jabatan fungsional sebagai Guru Besar/Profesor dalam bidang Manajemen Pendidikan juga pernah sebagai Ketua STKIP PGRI Sumbar 2008 – 2011, sebagai pendiri STKIP Pesisir Selatan tahun 2014. Aktif menulis artikel yang dipublish pada jurnal internasional terindeks scopus dan jurnal internasional dan sebagai reviewer pada jurnal internasional terindeks scopus. Di samping itu juga aktif dalam organisasi sosial, kemasyarakatan, dan keagamaan. Pernah menjadi Ketua Ranting dan Ketua Cabang Muhammadiyah, Ketua Majelis Pendidikan dan Menengah Muhammadiyah PWM Sumbar tahun 2000 – 2005 dan sekarang dipercaya sebagai Ketua Lembaga Kerjasama Eksternal Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumbar 2022 - 2027. Pernah sebagai Konsultan Manajemen Mutu dan Manajemen BOS pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumbar tahun 2005 – 2009. Karya-karyanya di bidang manajemen pendidikan dapat ditelusuri pada situs google scholar



Prof. Dr. Hj. Martin Kustati, M.Pd: adalah dosen Bahasa Inggris di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Imam Bonjol Padang. Beliau menerima gelar Doktor dari Fakultas Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia. ID Scopus, ID SINTA, ID google scholars, ID PUBLON adalah 57204519113, 257234, ZjqIIfMAAAAJ, dan dia adalah penerima penghargaan mahasiswa

berprestasi nasional dari Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia dan juga penerima beasiswa Asia Tenggara di Asia Research Institute NUS Singapura. Saat ini mendapatkan tugas tambahan sebagai Rektor UIN Imam Bonjol Padang, masa Bakti 2021-2025. Dia juga menjadi anggota ASWGI (Asosiasi Studi Wanita dan Gender Indonesia), ICMI, TEFLIN, ADRI, dan ELITERS dan pengurus diberbagai Lembaga sosial. Dia juga merupakan reviewer diberbagai Jurnal Internasional terindeks Scopus dan Pemimpin Redaksi jurnal Al-ta'lim di UIN Imam Bonjol Padang, Sumatera Barat. Karya-karyanya di bidang TEFL, TESL, Semantik Pragmatik, Strategi Pembelajaran Bahasa, Metodologi Penelitian, dan Studi Gender dapat ditelusuri diberbagai situs resmi.