

# **MENGULAS KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI ERA OTONOMI**

Oleh: Dr. H. Yoyon Bahtiar Irianto, M.Pd.

(FIP-UPI)

## **A. Prawacana**

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan formal selama jangka waktu tertentu. Dalam upaya ini, sejumlah personil melaksanakan berbagai tugas, baik tugas administratif maupun tugas edukatif dan bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Kerjasama para personil di sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah; Kepala sekolah adalah pemegang kunci kelancaran dan keberhasilan segala aktivitas sekolah dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, baik yang menyangkut prestasi belajar siswa maupun peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Maju mundurnya satu sekolah dengan segala aspek kegiatannya akan banyak tergantung kepada kemampuan dan kepemimpinan kepala sekolah sebagai penanggung jawab dan pimpinan sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan profesional yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas sebagai pimpinan sekolah.

Tantangan kepala sekolah dewasa ini berkaitan dengan pembinaan tenaga guru masih dinilai belum optimal, sehingga berdampak pada produktivitas kerja guru yang belum optimal pula, yang pada akhirnya berpengaruh pula pada rendahnya mutu lulusan. Berdasarkan hasil evaluasi Dinas Pendidikan Kota Bandung Tahun 1999, diduga bahwa salah satu faktor rendahnya mutu pendidikan sekolah adalah disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja guru, sehingga kurang memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Melihat gambaran kondisi tersebut, saya sebagai anggota masyarakat yang kebetulan menjadi akademisi, menganggap betapa beratnya tugas yang harus dilakukan seorang pimpinan sekolah. Atau dapat dikatakan bahwa keberhasilan pendidikan sekolah sangat bergantung pada keberhasilan kepala sekolah dalam memberikan kepuasan kerja bagi guru-guru dan pegawai sekolah agar dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh motivasi.

Untuk dapat mengemban peranan tersebut, secara efektif dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang handal. Artinya, kepemimpinan merupakan merupakan syarat mutlak suatu lembaga yang mempunyai fungsi yang sangat vital bagi kepentingan organisasi sekolah. Kepemimpinan selalu berkaitan dengan kemampuan seseorang baik akademis maupun pribadi, yang dengan kekuatan itu dapat mempengaruhi orang lain untuk turut berperilaku sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi. Kemampuan-kemampuan ini tidak dapat tumbuh dengan sendirinya dari pengalaman saja, tetapi perlu ditumbuhkembangkan melalui berbagai kegiatan pendidikan khusus baik dalam pra jabatan maupun dalam jabatan. Melalui kedua kegiatan tersebut, memungkinkan kepala sekolah tumbuh sehingga mampu mengadakan penyesuaian dalam melaksanakan tugasnya.

## **B. Faktor-Faktor yang Berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala sekolah**

Secara teoritis, kepemimpinan bukanlah terletak pada orangnya, melainkan pada bagaimana proses orang tersebut dalam mempengaruhi orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam situasi tertentu, sehingga orang yang dipengaruhi tersebut dapat melakukan apa-apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhinya. Artinya, secara proses, unsur-unsur yang melekat pada kepemimpinan kepala sekolah, berkenaan dengan aspek pemimpin, aspek pengikut, dan aspek situasi. Dengan demikian, maka proses kepemimpinan dalam mencapai prestasi dan kepuasan kerja, sangat erat kaitannya dengan unsur pemimpin, orang yang dipimpin (kelompok), dan unsur situasi. Unsur pemimpin, berkenaan dengan variabel pelaku atau gaya-gaya kepemimpinan, keterampilan, pengetahuan, dan nilai-nilai yang melekat pada kepribadian pemimpin. Unsur kelompok, berkenaan dengan variabel norma dan nilai-nilai kelompok, kepaduan, ketarkaitan pada tujuan, harapan kelompok, dan kebutuhan kelompok. Unsur situasi, berkenaan dengan variabel nilai organisasi, pengaruh teknologi, tuntutan tugas, dan variasi tugas.

Kepemimpinan yang handal merupakan syarat mutlak suatu lembaga yang mempunyai fungsi yang sangat vital bagi kepentingan organisasi. Kepemimpinan selalu berkaitan dengan kemampuan seseorang baik akademis maupun pribadi, yang dengan kekuatan itu dapat mempengaruhi orang lain untuk turut berperilaku sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi. Faktor-faktor yang diperkirakan berkaitan dengan proses kepemimpinan kepala sekolah ialah (1) kebijakan pendidikan, (2) program pendidikan, (3) sarana dan fasilitas, (4) siswa, dan (5) orang tua siswa/masyarakat, dan (6) lingkungan sekolah.

Di samping kepemimpinan kepala sekolah, faktor lain yang diperkirakan banyak berpengaruh terhadap pencapaian output pendidikan di sekolah adalah faktor kinerja guru, yang erat kaitannya dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Persoalan bagaimana kinerja guru dapat ditampilkan dengan baik akan banyak tergantung pada bagaimana proses kepemimpinan dapat memberikan motivasi dan kepuasan kerja terhadap guru-gurunya. Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri individu dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Kedua faktor ini menjadi sumber kekuatan yang dapat membuat seseorang berprestasi dengan baik. Tanpa motivasi produktivitas kerja akan sulit tercapai, sebab motivasi merupakan faktor terpenting untuk mengubah nasib individu maupun instansi, dimana ia menggantungkan diri. Kepuasan kerja guru akan tercipta oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan, seperti kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan hubungan kerja yang manusiawi. Artinya, apabila kepuasan kerja tercapai akan meningkatkan motivasi guru untuk kerja.

Dari beberapa penelitian yang dilakukan, kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja guru, sebab keberhasilannya dalam menggerakkan dan mempengaruhi individu dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan dan kewibawaannya. Kepala sekolah yang dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan tanggap terhadap kebutuhan individu sangat dibutuhkan keberadaannya guna meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Motivasi merupakan faktor yang dapat mengubah nasib individu maupun instansi, sebab motivasi merupakan energi dalam mendorong pencapaian tujuan, di samping pemimpin juga harus mampu menterjemahkan kebutuhan guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian bahwa antara motivasi dengan kepuasan kerja guru dengan merupakan dua aspek yang

tidak dapat dipisahkan, dan diduga sama-sama dapat dipengaruhi oleh variabel sistem lainnya.

Unsur kualitas kepemimpinan dalam mencapai prestasi dan kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan variabel pelaku atau gaya kepemimpinan, keterampilan, pengetahuan, dan nilai-nilai yang melekat pada pribadinya. Di samping itu, prinsip-prinsip kepemimpinan harus dimiliki untuk menunjang keberadaan kualitas kepemimpinannya. Dengan demikian, setiap peran yang harus dilaksanakan kepala sekolah sebagai pimpinan menuntut kemampuan khusus agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Rendahnya mutu pendidikan sekolah salah satu penyebabnya adalah rendahnya kepuasan kerja guru sehingga kurang memberikan motivasi pada mereka untuk berprestasi. Karena itu, diduga terdapat kontribusi positif antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

Di samping itu, suatu institusi atau sekolah yang efektif dan dinamis memiliki guru-guru yang berkompentensi dan berkinerja yang tinggi sehingga dapat mencapai produktivitas yang tinggi pula. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kinerja serta kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam menghasilkan output yang optimal. Kepemimpinan yang handal mampu menciptakan iklim kerja yang mampu memenuhi kebutuhan guru sehingga dapat memotivasi kerja untuk berprestasi.

Produktivitas bersumber dari individu yang memiliki kualitas kerja yang memadai. Produktivitas dipengaruhi faktor-faktor yang berasal dari individu dan dari luar individu. Sedangkan kepemimpinan merupakan bagian terpenting dan menentukan dalam menumbuhkan motivasi kerja guru. Kepuasan kerja guru akan terwujud oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan, seperti kepemimpinan, iklim kerja dan hubungan kerja yang manusiawi. Kepemimpinan yang berkualitas dan motivasi kerja guru akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

### **C. Kemampuan yang dibutuhkan**

Untuk bekal kemampuan yang harus disiapkan oleh kepala sekolah menurut saya perlu dilihat dari aspek tugas pokok dan fungsi masing-masing personil yang terlibat di sekolah. Khusus bagi kepemimpinan kepala sekolah, *secara teoritis* berkenaan dengan: (1) Kepribadian, indikatornya: (a) Percaya terhadap diri sendiri, (b) Berani mengambil resiko, (c) Bersemangat, (d) Murah hati, dan (e) Memiliki kepekaan sosial; (2) Kemampuan profesional, indikatornya: (a) Memahami tujuan pendidikan, (b) Berpengetahuan luas, (c) Memiliki keterampilan teknis, (d) Memiliki keterampilan dalam hubungan kemanusiaan, (e) Memiliki kemampuan konseptual proses manajemen sekolah; (3) Gaya kerja, indikatornya: (a) Konstruktif, (b) Kreatif, (c) Partisipatif, (d) Kooperatif, (e) Delegatif, (f) Integratif, (g) Rasional dan objektif (h) Pragmatis, (i) Adaptif dan fleksibel, (j) Teladan; (4) Akontabilitas, indikatornya: (a) Tanggung jawab terhadap tugas, (b) Tanggung jawab terhadap hubungan kerja, dan (c) Tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai.

Bidang kemampuan yang harus diperankan para kepala sekolah, pada umumnya ada lima: (1) pengembangan akademik/pengajaran, (2) pelaksanaan administrasi kantor, (3) kepemimpinan pendidikan, (4) supervisi pengajaran, dan (5) inovasi pendidikan.

Bidang *Akademik/Pengajaran*, berkenaan dengan kemampuan:

- a. Mengembangkan perencanaan proses pembelajaran yang efektif sesuai kondisi warga belajar dan tutor;
- b. Pengembangan strategi pembelajaran;
- c. Pengembangan pengelolaan kelas yang efektif untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran;
- d. Pengembangan sistem evaluasi hasil belajar dan evaluasi pelaksanaan kurikulum di sekolah;
- e. Pengembangan kegiatan yang menunjang kurikulum;
- f. Pengembangan peningkatan mutu akademik sekolah.

Bidang Pelaksanaan *Administrasi Kantor*, berkenaan dengan kemampuan:

- a. Menjabarkan peraturan/ketentuan yang ditetapkan instansi yang lebih tinggi untuk dilaksanakan oleh personil;
- b. Merencanakan dan menetapkan target kegiatan yang akan dilaksanakan dalam periode tertentu;
- c. Mengatur dan menetapkan personil yang terlibat dalam kegiatan sekolah;
- d. Menetapkan tugas dan rincian pekerjaan bagi setiap personil yang terlibat;
- e. Mendelegasikan sebagian tugas dan wewenangnya kepada personil yang terlibat;
- f. Mengawasi pelaksanaan tugas-tugas bawahannya;
- g. Menyusun laporan kegiatan dan menyampaikan laporan kepada atasannya secara periodik;
- h. Memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Bidang *Kepemimpinan Pendidikan*, berkenaan dengan kemampuan:

- a. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan semua pihak dalam kegiatan sekolah;
- b. Menyadarkan dan mempengaruhi staf untuk bekerja demi kepentingan organisasi sekolah;
- c. Mengambil keputusan secara tepat dalam setiap masalah yang dihadapi;
- d. Mengantisipasi dan memecahkan masalah secara dini dalam setiap masalah yang dihadapi organisasi maupun staf;
- e. Mengembangkan suasana kerja yang menumbuhkan kreativitas bawahan/staf dalam pekerjaannya;
- f. Mengkomunikasikan kebijakan atasan sesuai dengan tingkat kemampuan berfikir staf;

- g. Memberi kesempatan kepada staf untuk melakukan tugas-tugas kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Bidang *Supervisi Pengajaran*, berkenaan dengan kemampuan:

- a. Melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses pembelajaran;
- b. Mengadakan observasi kelas secara obyektif untuk peningkatan efektivitas pembelajaran;
- c. Melaksanakan pertemuan individual secara profesional dengan Tutor untuk meningkatkan profesinya;
- d. Menyediakan waktu dan pelayanan bagi Tutor secara profesional dalam pemecahan masalah-masalah pembelajaran;
- e. Menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi Tutor dalam perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran;
- f. Mengembangkan staf yang berencana dan terarah;
- g. Melaksanakan kerja sama dengan Tutor untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif;
- h. Menciptakan "team work" yang dinamis dan profesional;
- i. Menilai hasil belajar warga belajar secara komprehensif.

Bidang *Inovasi Pendidikan*, berkenaan dengan kemampuan:

- a. Menumbuhkan suasana organisasi yang kondusif bagi pengembangan kreativitas staf dalam pekerjaannya;
- b. Memacu dan memotivasi staf dan dirinya sendiri untuk mengembangkan kreativitas yang dianggap perlu;
- c. Menciptakan situasi organisasi yang kondusif bagi staf untuk mencoba sesuatu yang baru dan dianggap efektif;
- d. Memotivasi staf dan untuk berani mengambil resiko kegagalan;
- e. Menciptakan suasana terbuka dan komunikasi terbuka dengan semua pihak yang terlibat dengan pendidikan masyarakat;
- f. Melaksanakan kerja sama dengan pihak yang terkait dengan upaya pembaharuan pendidikan;
- g. Menciptakan kerja kelompok yang dinamis dan profesional.

## **G. Penutup**

Mudah dikatakan, sulit dilakukan! Karena itu, tulisan ini mungkin tidak dapat memberikan apa yang diharapkan. Namun saya yakin, suatu saat tulisan ini akan bermanfaat, paling tidak bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Terima kasih, dan selamat berkiprah!

Babakansari, 24 Agustus 2002