

KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

**Rohmat
STAIN Purwokerto**

Abstract

This research was focused on the leadership style of the head-master of State Secondary School 2 Cilacap, the degree of the head-master ability in doing the function as a manager, educator, and leader, as well as the leadership effectiveness.

This research used qualitative–naturalistic method. The research subject consisted of school personnel of State Secondary School 2 Cilacap. The data was collected using interview technique, observation, and documentation. The data validity was achieved with external and internal criticism and triangulation method. The data analysis technique was performed using Miles and Huberman model, done in four interactive steps: data collection, data reduction, data display, and conclusion.

The research result can be reported as follows : 1) the head-master of State Secondary School 2 Cilacap tends to adopt participative leadership style; 2.a) Concerning level of ability, in doing his function as a manager, it can be concluded that the managerial functions (planning, organizing and controlling) have been done effectively. But on the staffing side, especially on student recruitment planning improvement is still seriously needed; b) The head - master has done his function as a leader. c) Furthermore, the head-master has done supervision function as a leader; d) the head - master has shown good behaviour and can be a role model; 3) The head-master leadership effectiveness has been achieved by teacher: empowerment in the improvement of instructional process as indicated by graduates quality improvement.

Key words : leadership, managerial, effectiveness

Pendahuluan

Kepala sekolah sebagai *top leader* dalam sebuah institusi sekolah seharusnya memiliki visi dan misi yang jelas dalam memajukan sekolah. Kepala sekolah seyogyanya menjadi motor penggerak terjadinya proses perubahan di sekolah dengan memberikan kepercayaan dan wewenang kepada seluruh personel sekolah. Kondisi tersebut akan membawa pada suasana kerja sekolah yang sangat kondusif, akhirnya akan diperoleh ide konstruktif bagi pengembangan sekolah (Depdiknas, 2002: 15).

Sejalan dengan tuntutan intern maupun ekstern peran kepemimpinan kepala sekolah, SMPN 2 Cilacap sebagai salah satu institusi pendidikan tidak dapat lepas dari tuntutan-tuntutan di atas. Sekolah yang telah berdiri selama 44 tahun ini telah mencapai beberapa perkembangan. Prestasi yang telah dicapai telah membawa perubahan yang lebih baik. Rekrutmen *input* siswa SMPN 2 Cilacap belum dilakukan dengan perencanaan yang baik, sehingga *out put* yang dihasilkan cenderung lebih rendah dibandingkan SMPN 5 Cilacap.

Fenomena di atas sangat menarik untuk diteliti, dan penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala sekolah melalui jawaban atas permasalahan 1) gaya kepemimpinan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap; 2) tingkat kemampuan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer, pendidik, dan pemimpin; dan 3) efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap.

Tujuan penelitian adalah untuk: 1) mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap; 2) mengungkap kemampuan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap dalam menjalankan fungsinya sebagai manager, pemimpin dan pendidik; dan 3) mengetahui taraf efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap.

Landasan Teori

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah partisipatif adalah kepala sekolah yang lebih melibatkan partisipasi guru, siswa, dan staf

administrasi dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan sekolah maupun putusan-putusan lain. Pelibatan semua unsur sekolah dalam setiap pengambilan keputusan menjadikan putusan yang diambil akan melibatkan semua unsur. Personel sekolah akan mudah menjalankan komitmen sekolah, hal ini sangat berbeda dengan kepemimpinan otokratik.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang otokratik sangat mengesampingkan peran serta kemampuan guru, siswa dan staf administrasi dalam setiap kebijakan yang ditempuhnya. Kepala sekolah yang bergaya otokratik menganggap guru, siswa dan staf administrasi mempunyai kinerja yang rendah dan lebih cenderung statis. Kepala sekolah otokratik sangat berbeda dengan *laissez faire*.

Kepala sekolah yang bergaya *laissez faire* akan memberikan kebebasan yang sangat longgar terhadap guru, staf administrasi dalam menjalankan tugas serta mereka dilibatkan dalam beberapa pengambilan keputusan. Kepemimpinan kepala sekolah yang *laissez faire* akan sangat permisif. Daya kreativitas yang dilakukan oleh guru, staf administrasi, siswa di beri kebebasan selama masih tetap dalam rangka memajukan sekolah.

Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah menduduki fungsi sebagai manager, pemimpin dan pendidik. Sebagai manager harus dapat melakukan fungsi-fungsi manajemen untuk dapat merealisasikan tujuan sekolah pada pencapaian prestasi.

Kepala sekolah sebagai seorang manager menurut Rue dan Byars (2000: 6) harus melakukan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut.

- a. *Planning* mencakup aspek: kemampuan menentukan tujuan organisasi, kemampuan merumuskan program sekolah, kemampuan menyusun strategi pengembangan, kemampuan menentukan standarisasi pencapaian tujuan.
- b. *Organizing* (pengorganisasian) mencakup aspek-aspek: kemampuan menghimpun dan mengkoordinasikan SDM, kemampuan

menghimpun dan mengkoordinasikan sumber-sumber material sekolah, kemampuan menentukan sumber daya yang dibutuhkan sekolah, kemampuan menentukan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, kemampuan mengembangkan institusi sekolah, kemampuan penugasan dan tanggung jawab kepada guru dan staf administrasi.

- c. *Staffing* (penyusunan personalia) mencakup aspek-aspek: kemampuan penentuan kebutuhan SDM, kemampuan mengadakan rekrutmen, kemampuan mengadakan seleksi bagi penerimaan guru dan karyawan, kemampuan mengadakan pelatihan dan pengembangan SDM, kemampuan mengadakan orientasi pada guru dan staf administrasi.
- d. *Leading* (Pengarahan) mencakup aspek-aspek: kemampuan menyusun *job description*, kemampuan untuk menempatkan para pengikut pada SDM yang tepat, kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja, kemampuan untuk memberikan arahan bagi para guru dan staf administrasi.
- e. *Controlling* (pengawasan) mencakup aspek-aspek: kemampuan untuk penilaian kinerja pengikut, kemampuan untuk mengidentifikasi kasus-kasus penyimpangan, kemampuan mengadakan strategi untuk mengadakan perubahan, kemampuan menyusun strategi untuk kontrol terhadap proses pencapaian tujuan.

Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin menurut Yukl (1981: 176) sebagai berikut.

- a. Fungsi pemimpin meliputi: 1) membangun visi dan strategi sekolah ke arah kemajuan; 2) mengkomunikasikan visi dan strategi pada para guru staf administrasi; 3) sebagai wakil sekolah dalam beberapa pertemuan; dan 4) sebagai mediator, komunikator dan integrator.
- b. Keahlian yang harus dimiliki meliputi: 1) keahlian teknik, yaitu pengetahuan kepala sekolah tentang metode, prosedur - prosedur proses, teknik memimpin; 2) keahlian interpersonal: pengetahuan kepala sekolah tentang perilaku para personel sekolah (guru, staf administrasi dan siswa) dan proses interpersonal (sikap pe-

rasaan, motivasi); 3) keahlian konseptual: melogikakan pemikiran atau ide dan memformulasikan konsep tentang program-program sekolah; 4) kemampuan mengenal personel sekolah; 5) pemahaman terhadap visi dan misi sekolah; dan 6) kemampuan tentang pengambilan keputusan.

Kepala sekolah sebagai seorang pendidik menurut Wahjosumidjo (2002: 24) paling tidak harus dapat mentransfer nilai mental, moral, fisik, dan artistik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia. Moral berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan. Fisik berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah. Artistik berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Moral bagi seorang pendidik merupakan bagian terpenting. Moral bagi seorang kepala sekolah merupakan sumber inspirasi bagi personel sekolah (Robert G. Owens, 1991: 126). Kepala sekolah sebagai pendidik adalah mencakup dua hal yaitu: pertama kepada siapa perilaku sebagai pendidik diarahkan, yang kedua bagaimana peran sebagai pendidik dilaksanakan. Sasaran utama dapat berupa para guru, staf administrasi dan kelompok para siswa.

Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara garis besar, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menurut Saunders (1965: 102) dapat diukur apabila dapat mewujudkan berbagai hal: 1) kepemimpinan berorientasi pada personel sekolah (guru, staf administrasi, dan siswa); 2) komitmen pada personel sekolah dalam mencapai tujuan sekolah; 3) adanya perkembangan yang konstruktif dalam personel sekolah; 4) kinerja personel sekolah yang cukup tinggi; 5) kesiapan sekolah dalam menghadapi tuntutan perubahan; 6) adanya kepuasan personel sekolah terhadap kepemimpinan kepala sekolah; 7) pengembangan SDM guru, dan staf administrasi; 8) peningkatan kreativitas personel

sekolah; dan 9) pemberian perhatian yang tinggi terhadap para personel sekolah.

Efektivitas kepemimpinan bagi Nanus & Dobbs (1999:45) lebih dianggap bahwa kepemimpinan haruslah berarti bagi para pengikut, bukanlah menjadikan bentuk-bentuk eksploitasi serta dominasi terhadap para pengikut. Pemimpin selayaknya memprioritaskan pada pengembangan diri pengikut, meningkatkan kesejahteraan serta menjadikan para pengikut sebagai mitra kerja dalam organisasi. Dalam hal ini kompetensi para pengikut menjadi sangat vital dalam efektivitas kepemimpinan.

Metode Penelitian

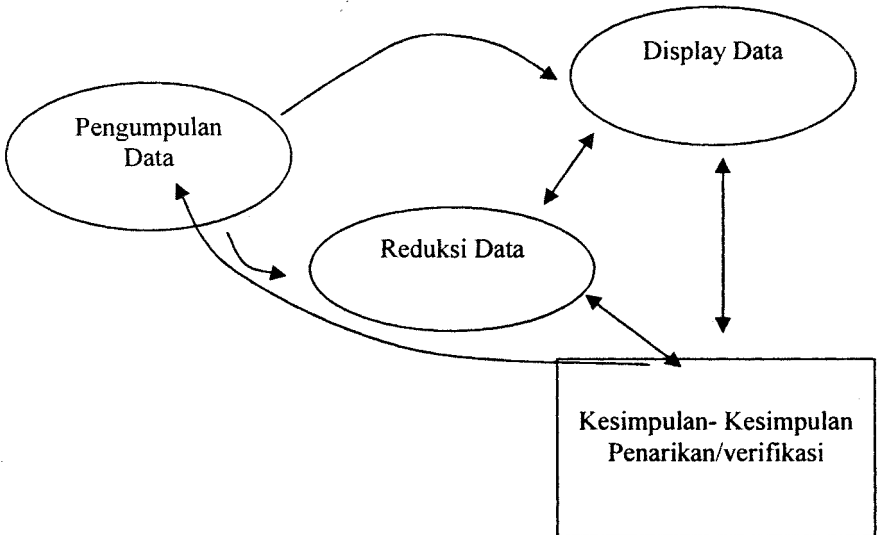
Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menggali makna karakteristik kepemimpinan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap (kepala sekolah sekarang), sekaligus deskripsi tentang pola-pola karakteristik yang telah terjadi pada guru, staf administrasi sebagai akibat dari kepemimpinan kepala sekolah. Variabel karakteristik kepemimpinan kepala sekolah diturunkan menjadi tiga sub variabel, yaitu: 1) gaya kepemimpinan; 2) kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi sebagai manager, pendidik, dan pemimpin; dan 3) efektivitas kepemimpinan. Subjek penelitian lebih terfokus pada kepala sekolah, guru maupun staf administrasi serta komite sekolah. Pengumpulan data melalui; wawancara atau interview, observasi, dokumentasi.

Teknik wawancara digunakan untuk menggali data secara mendalam dengan *in-depth interview*. Wawancara dengan kepala sekolah dilakukan untuk menggali data tentang kemampuan managerial kepala sekolah serta untuk mendapatkan data realitas kepemimpinan kepala sekolah. Wawancara dengan guru dan staf administrasi dimaksudkan untuk memperoleh data-data tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, serta pola-pola yang tampak dalam setiap kebijakan yang diambil kepala sekolah.

Observasi dimaksudkan untuk memperoleh data riil tentang kepemimpinan kepala sekolah, hal ini akan tercermin di saat kepala

sekolah mengadakan pembinaan terhadap guru dan staf administrasi. Observasi juga untuk mendapatkan data tentang efektivitas PBM. Teknik Dokumentasi dilakukan untuk mengambil data berupa dokumen resmi lembaga yang merupakan bukti fisik dari seluruh proses pembelajaran yang terdapat pada SMPN 2 Cilacap, baik berupa catatan data dinding grafik maupun rekaman audio visual.

Analisa data menggunakan metode interaktif model Miles dan Huberman (1984: 21-23). Langkah-langkahnya adalah 1) pengumpulan data; 2) reduksi data; 3) penyajian data; dan 4) kesimpulan. Langkah analisis data di atas mengikuti langkah model analisis Miles dan Huberman yang tampak pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Model Analisis menurut Miles dan Huberman

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMPN 2 Cilacap

Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah terlihat dalam kutipan wawancara dengan kepala sekolah tanggal 29 Maret 2005 sebagai berikut.

"Lalu, bagaimana untuk dapat menggerakkan guru dalam pelaksanaan program-program yang telah dicanangkan?", pembinaan terhadap guru-guru dengan penuh pendekatan. Guru-guru yang dianggap sedang mempunyai masalah dipanggil secara terpisah ke ruang kepala sekolah", tegasnya. "Dalam bentuk apa saja, pembinaan itu dilakukan, Pak?". "Pembinaan guru-guru saya sentuh dengan religi serta membangkitkan motivasi guru, lanjut pembicaraannya. "Metode apa untuk dapat membangkitkan kinerja guru dan karyawan?". Metode yang paling tepat untuk membangkitkan kinerja dan motivasi dan budaya sekolah saya gunakan metode keteladanan", jawabnya.

Gambaran motivasi yang telah ditimbulkan sebagai pengaruh dari arahan kepala sekolah terlihat dari kutipan interview dengan P. Ib tanggal 26 Maret 2005 di bawah ini.

"Pada pembangunan musholla, kepala sekolah tampak antusias merehabnya, rencananya musholla mau direhab total". "Lalu, apa langkah awal yang dilakukan kepala sekolah, terkait dengan pembangunan tersebut?", Tanya peneliti. "Pertama, sebagai stimulus penggalan dana untuk pembangunan musholla dimulai dari kepala sekolah dan guru-guru memberi sumbangan."

Sikap wakil kepala sekolah seperti hasil interview dengan wakil kepala sekolah tanggal 29 Maret 2005 berikut.

"Apakah kepala sekolah, menerima beberapa saran dari wakilnya?", lanjut pertanyaan peneliti. "Ya, saran-saran konstruktif diterima oleh kepala sekolah", jawabnya singkat.

Tanggapan komite sekolah terhadap sikap yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat diilustrasikan pada wawancara dengan komite sekolah Pak Nr H tanggal 1 April 2005 di bawah ini.

".... Beberapa saran pernah saya sampaikan ke Pak Hail dan Beliau juga mengindahkan " komentar Beliau. ... " Pernah satu saat, ketika Pak Muhail baru menjadi kepala sekolah, karena ada guru yang dekat dengan kepala sekolah ada yang menganggap *gap* atau *like and dislike*, saya jembatani dengan rapat ternyata tidak mau mengeluarkan pendapat ya... sudah, saya bilang: Pak Muhail kelihatannya tidak terlihat *like and dislike*, ko.." tutur Beliau dengan uraian yang panjang."

Berdasarkan dari temuan data di atas, dapat diketahui realitas gaya kepemimpinan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Usaha membangun kinerja merupakan salah satu usaha dalam menggerakkan motivasi dalam

upaya mencapai komitmen sekolah. Contoh perilaku yang telah diberikan oleh kepala sekolah berupa sikap jujur dan amanah yang telah disampaikan oleh beberapa guru. Sikap transparan dalam penggunaan pos dana sekolah juga merupakan salah satu contoh moral yang ditunjukkan oleh kepala sekolah. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih mengutamakan *human relationship* daripada pola kepemimpinan yang hanya berorientasi pada tugas (Yukl, 1998:132).

Pola kepengikutan personel sekolah menunjukkan sikap yang cukup tinggi yang telah tergambarkan dari sikap respek yang telah ditujukan oleh guru-guru pada apresiasi yang diberikan terhadap kepala sekolah. Kepemimpinan tidak dapat lepas dari adanya peran serta pengikut (Wahjosumidjo, 2002: 28). Pandangan yang lebih jauh terhadap sikap kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan sekolah dipandang telah bersikap aspiratif dan demokratis. Pada dasarnya kepemimpinan meliputi beberapa aspek, yaitu adanya aktivitas atau proses, aktivitas mempengaruhi, perilaku yang menjadi panutan, serta adanya interaksi antara pimpinan dan pengikut (Sadler, 1997: 22). Kondisi yang demikian akan memunculkan sikap kreativitas ide-ide yang cukup tinggi. Realisasi pembangunan sarana prasarana sekolah SMPN 2 Cilacap seperti pembangunan ruang kelas, perpustakaan, serta kantor TU dan laboratorium merupakan salah satu indikator pencapaian program yang lebih efektif.

Berangkat dari beberapa data di atas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap adalah partisipatif dengan beberapa indikator yang ada meliputi: a) usaha yang telah dibangun oleh kepala sekolah dalam menggerakkan semua warga sekolah; b) memotivasi personel sekolah; dan c) mengkoordinir personel sekolah serta memberikan bimbingan dan arahan kepada personel sekolah.

2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Terdapat tiga fungsi kepemimpinan kepala sekolah, yaitu: 1) kepala sekolah sebagai manager; 2) kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*); dan 3) kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*).

3. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Salah satu *planning* melalui program yang telah disusun oleh kepala sekolah seperti yang telah dikatakan dalam wawancara tanggal 29 Maret 2005 sebagai berikut.

"Usaha apa yang dilakukan dalam mendukung rencana rehabilitasi gedung SMPN 2 Cilacap, Pak?, Tanya peneliti. "Untuk pembenahan sarana-prasarana saya menggunakan beberapa terobosan dana melalui school grant, bantuan Diknas pusat, Pemkot dan lain-lain", jawab kepala sekolah.

Adapun langkah *organizing* yang telah ditempuh dalam pengelolaan uang sekolah, seperti disampaikan bendahara tunggal sekolah berikut.

"Kalau menurut Ibu Ksy, bagaimana dengan kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang?", begitu, peneliti mengawali pertanyaan. "Kepala sekolah yang sekarang lebih *open management*", jawabnya, untuk memulai beberapa keterangannya. "*Open management* dalam arti, bahwa sekarang bendahara sekolah adalah bendahara tunggal, tidak seperti dulu, banyak bendahara", lanjut pembicaraannya. "Sehingga bisa terjadi bendahara *a* sudah defisit, sedangkan bendahara *b* masih punya saldo, ya...akhirnya dipinjam, jadi tidak teratur. "Apakah kepala sekolah menyerahkan sepenuhnya tentang keuangan sekolah?", tanyaku. "Semua keuangan yang ada di sekolah, diserahkan bendahara lho Mas!" (begitu dia menyebut peneliti). "Jadi kepala sekolah ya...tidak pernah *cawe-cawe*", jawabnya.

Beberapa tindakan kepala sekolah dalam melakukan fungsi *leading* (pengarahan) tercermin dalam sikap perilaku moral yang dicontohkan oleh kepala sekolah seperti yang dinyatakan oleh P. Kd (Waka Kurikulum), wawancara tanggal 5 April 2005 berikut.

"Apakah ada perilaku moral yang ditunjukkan kepala sekolah?", "Ya, kadang saya kagum sekali kejujurannya, semua anggaran transparan baik kenangan maupun tentang kebijakan sekolah", jawabnya mantap. "Bagaimanakah usaha kepala sekolah bukan retorika tetapi memang dijalankan, semua kebutuhan sarana prasarana sekolah diambil yang terbaik?", ulasanya tegas.

Tindakan kepala sekolah dalam melakukan *controlling* (pengawasan) dapat dideskripsikan dari hasil observasi tanggal 31 Maret 2005 berikut.

Kepala sekolah masuk ke ruang TU, saat itu TU disibukkan dengan beberapa aktivitas. Kepala TU sedang duduk di mejanya sibuk meneliti berkas satu per

satu. Karyawan TU yang sedang mengerjakan pekerjaannya masing-masing, sebagian ada yang sedang mengoperasikan komputer. Kepala sekolah mengamati kerja ruang TU secara menyeluruh. Kemudian menghampiri salah satu karyawan TU, sambil mengecek pekerjaannya. Dengan senyum kecil kepala sekolah sedikit mengamati, spontan karyawan tanpa ditanya menjawab yang ini baru sampai di sini, sambil menunjuk lembaran kertas. Kemudian, kepala sekolah berjalan ke belakang melihat kerja beberapa karyawan dengan santai.

Fungsi managerial Kepala Sekolah SMPN 2 tidak dapat lepas dari fungsi manajemen yang meliputi: *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling* (Rue & Byars, 2000: 6). Program pembenahan sarana prasarana sekolah merupakan prioritas program yang telah dilakukan oleh kepala sekolah. Pencanangan program termasuk menjalankan fungsi managerial, yaitu *planning* (perencanaan). Perencanaan program pengembangan sarana fisik sudah cukup baik, tetapi belum ada usaha *planning* bagi rekrutmen siswa.

Upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengoptimalkan penggalian dana merupakan usaha dalam rangka mempercepat penyelesaian program. Penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan akan mengarah pada tujuan sekolah. Fungsi managerial yang lain adalah berupa *organizing* (pengarahan). Pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah pada proses belajar-mengajar maupun pembenahan terhadap sikap dan moral yang digunakan dengan prinsip keteladanan.

Fungsi *controlling* atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat berjalan dengan efektif. Berdasarkan hasil observasi terhadap pola pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui pendekatan yang lebih bersifat persuasif, kepala sekolah melakukan pengawasan yang lebih bersifat non formal sehingga lebih berjalan fleksibel, tidak menimbulkan kesan interogatif. Selain hal di atas, tindakan *open management* dalam penggunaan dana sekolah juga membawa dampak positif terhadap kepercayaan personel sekolah. Dengan demikian, dapat ditarik benang merah bahwa fungsi managerial: *planning*, *organizing* dan *controlling*, telah dapat berjalan secara efektif.

Pada sisi *staffing*, terutama rencana rekrutmen *input* siswa masih perlu pembenahan dan perencanaan yang lebih matang. Fungsi *leading*, perlu diadakan penyusunan *job description* yang lebih aplikatif pada masing-masing personel sekolah. Penyusunan *job description* akan lebih efektif melibatkan semua personel sekolah sehingga tingkat kesadaran yang tinggi akan diperoleh dari tiap tugas yang telah disusun.

4. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Kepengikutan personel sekolah sebagaimana hasil observasi tgl 29 Maret 2005 berikut (perbincangan kepala sekolah dan beberapa orang guru).

"Kami kan sebagai pengikut dan mendorong dari belakang, semua kan bergantung "drivernya" ke mana mau laju, sahut Bu Ksy, sambil tertawa kecil. Pada saat yang sama datang Pak Srw, menyela sambil membawa lembaran berkas yang harus ditandatangani oleh kepala sekolah. Tanpa komentar panjang di tempat yang sama kepala sekolah langsung menandatangani berkas tersebut. Seterusnya, melanjutkan bincang-bincang kembali."

Bentuk arahan dan bimbingan yang diberikan kepala sekolah sesuai dengan hasil *interview* tanggal 29 Maret 2005 berikut.

"Pembinaan guru-guru saya sentuh dengan nilai religi serta membangkitkan motivasi guru. Jika melakukan pembinaan guru secara umum tiap hari Kamis. Saya selingi humor agar suasana lebih familiar dan tidak ada kesan *top-down*", lanjut pembicaraannya.

Realisasi pembinaan yang dilakukan kepala sekolah yang dilaksanakan hari Kamis guru dan staf administrasi terlihat dari dokumentasi notulen pembinaan kepala sekolah, Kamis, 9 Desember 2004 yang ditulis oleh Bu. Bd W di bawah ini.

- "Tentang peningkatan kualitas sekolah
- Peningkatan kualitas pembelajaran.
 - Peningkatan pelatihan akademis.
 - Peningkatan kualitas kegiatan ilmiah.
 - Peningkatan kualitas kompetensi guru."

Usaha pengembangan mutu akademik yang telah dilakukan diungkapkan oleh P. Kd (Waka kurikulum) pada *interview* tanggal 25 Maret 2005 di bawah ini.

“Apa yang pernah bapak lakukan untuk memperbaiki kualitas pembelajaran? Ketika masa libur biasanya sekolah sering mengadakan pelatihan Pak. Eee..pelatihan strategi pembelajaran aktif, dan pernah juga lho...tentang KBK. Bahkan alokasi dana bantuan juga untuk pelatihan guru. Kebetulan banyak guru-guru kami sebagai ketua MGMP jadi sering sekolah kami di jadikan tempat pelatihan.”

Pemaknaan kontekstual terhadap ayat maupun hadits yang dilakukan oleh kepala sekolah, terlihat dalam kutipan di bawah ini :

"Setiap personel sekolah, terutama guru juga harus dapat menjadi teladan, misalnya tentang *Wa al 'asri...* ya harus tepat waktu, jangan suka terlambat. *Anadlofatul min al iman* , kebersihan sebagian dari pada iman yang harus diperhatikan", begitu keterangannya dengan ayat-ayat al-Qur'an.

Berdasarkan temuan di atas bahwa pencapaian visi dan misi sekolah yang telah di jalan oleh kepala sekolah mengarah pada perkembangan yang berarti dengan pencapaian prestasi sekolah maupun pada tersedianya fasilitas proses belajar-mengajar yang semakin meningkat. Hakikatnya pemimpin pada organisasi non profit (sekolah) harus memiliki strategi pengembangan dengan membangun visi dan misi yang jelas (Burt & Nanus, 1991: 18). Efektivitas pencapaian visi dan misi perlu adanya kepengikutan yang tinggi dari personel sekolah. Deskripsi tentang kepengikutan yang ada pada SMPN 2 Cilacap, terlihat pada penggalan observasi di atas. Hal di atas sangat diperlukan karena kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi jalannya institusi sekolah. Sebagai *decision maker* dalam sekolah maka kepala sekolah juga harus memiliki karakteristik sebagai seorang pemimpin. Salah satu karakteristik yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah sifat: *prajojana*, kepribadian, dan nilai-nilai (Yukl, 1991: 11).

Sifat yang telah ditampilkan oleh kepala sekolah SMPN 2 Cilacap berupa sifat-sifat religi, pemaknaan terhadap ayat Al Qur'an secara kontekstual menjadi karakteristik sendiri yang dimiliki oleh

kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan Yukl yang menyebut bahwa kemampuan interpersonal merupakan keahlian seorang pemimpin untuk mengerti perilaku manusia dan proses-proses interpersonal, seperti kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, motivasi bagi para pengikutnya.

Kepala sekolah juga telah melakukan bentuk-bentuk pembinaan terhadap personel sekolah. Bentuk pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah antara lain berupa pelaksanaan supervisi kelas maupun peningkatan kualitas akademik sekolah. Peningkatan profesionalitas guru dilakukan dengan mengadakan pelatihan bagi guru di lingkup sekolah maupun di luar sekolah. Peningkatan mutu akademik siswa dilakukan dengan program pengayaan materi serta mengadakan bimbingan belajar intensif. Hal ini sejalan dengan tanggung jawab kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian dan pengawasan serta pembinaan pada personel sekolah (Wahjosumidjo, 2002 : 118).

5. Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Kejujuran sebagai sikap keteladanan yang dicontohkan oleh kepala sekolah, seperti yang dinyatakan oleh P. Bekti (Waka Sarpras).

“... yang lebih saya salut lagi, ya....ketika semua proyek bangunan SMPN 2 Cilacap dibelanjakan, memang sesuai rencana anggaran!, Beliau memang benar-benar jujur, patut dicontoh”, lanjut keterangan. “Kepala sekolah sekarang, memang dalam masalah keuangan, menggunakan sesuai dengan proporsinya, saya tahu betul, ya... saat ini saya sebagai sarpras,” dengan mantap dia menjawab itu.

Pernyataan Bu. Tri Hrt dan Bu. Tw (guru senior) terkait dengan sikap kepala sekolah adalah sebagai berikut.

"Bapak, orangnya ramah, sering keliling ke ruang, termasuk ruang guru", kata Ibu Tri (panggilan Ibu Triwiyati). "Jadi kita tidak kerepotan jika mau minta tanda tangan", kata mereka, keduanya sebagai guru senior di SMPN 2 Cilacap.

Suasana yang kondusif seperti harapan komite sekolah yang harus dilandasi dengan implementasi aspek-aspek religius. Harapan komite sekolah adalah:

“Saya cukup bangga kepada kepala sekolah yang nota bene sebagai guru agama paling tidak membawa suasana agamis di sekolah “ lanjut keterangan Beliau.

Berdasarkan dari beberapa data di atas, dapat diketahui bahwa perilaku moral yang telah dicontohkan oleh kepala sekolah diantaranya kejujuran dan transparansi dalam setiap penggunaan sumber dana yang dimiliki oleh sekolah. Perilaku moral merupakan hal-hal yang berkaitan erat dengan ajaran tentang nilai baik buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau perilaku moral yang diartikan sebagai akhlak maupun budi pekerti (Wahjosumidjo, 2002: 24). Kejujuran dalam penggunaan dana sekolah akan menjadikan suasana kondusif bagi semua personel sekolah. Sebagai seorang pemimpin, hal semacam itu akan menjadikan contoh yang baik bagi personel sekolah. Hal di atas merupakan strategi kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya melaksanakan kepemimpinan yang baik dan mengarah pada pengembangan sekolah (Depdiknas, 2002: 15).

6. Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah SMPN 2 Cilacap

Hasil efektivitas pengayaan materi sebagai pencapaian tujuan sekolah seperti yang telah disampaikan oleh kepala sekolah berikut.

“Untuk dapat meningkatkan mutu sekolah dengan cara bagaimana, Pak?, Tanya peneliti. "Untuk mendongkrak mutu diadakan les pengayaan, dan *alhamdulillah* hasilnya sangat memuaskan, SMPN 2 Cilacap dari peringkat ke 9 se-Kabupaten Cilacap menjadi peringkat 5 se-Kabupaten Cilacap.

Hasil dari prestasi sekolah sebagai perwujudan kinerja personel sekolah yang cukup tinggi melalui pengayaan diungkapkan oleh P. Kd (Waka kurikulum) pada *interview* tanggal 29 Maret 2005 di bawah ini.

“Hasil apa yang telah dicapai dalam upaya perbaikan mutu, Pak?. Pengayaan materi kelas III telah mampu mendongkrak rangking SMPN 2 Cilacap dari tahun ke sebelumnya peringkat 9 se-Kabupaten Cilacap menjadi rangking 4

se-Kabupaten Cilacap", jelasnya dengan nada puas. "Kepala sekolah menekankan kepada akuntabilitas semua kegiatan, sehingga dapat terukur, serta memiliki job description yang jelas", lanjutnya.

Kepuasan personel sekolah terhadap kepemimpinan kepala sekolah tercermin pada perbaikan-perbaikan yang dapat dirasakan oleh semua warga sekolah seperti yang dikatakan oleh B.Ksy pada *interview* tanggal 28 Maret 2005 berikut.

"Program pembangunan sekolah berjalan?", lanjut pertanyaan peneliti. "Oh iya, pembangunan gedung SMPN 2 Cilacap cepat banget lho", jawabnya singkat.

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa pencapaian program sekolah relatif dapat diselesaikan dengan tepat waktu, sehingga kepuasan personel sekolah dapat dirasakan.

Tanggapan komite sekolah terhadap kinerja kepala sekolah seperti *interview* tanggal 1 April 2005 disebut di bawah ini.

"Lalu, bagaimana Pak dengan kinerja kepala sekolah sekarang ?" Tanya peneliti. "Pak Hail (begitu dia menyebut Bpk Muhail) termasuk lincah mencari dana, sehingga pembangunan sekolah menjadi cepat."

Peningkatan kesejahteraan dan tindakan kepala sekolah yang berorientasi pada personel sekolah diungkapkan oleh P. Kd seperti *interview* tanggal 29 Maret 2005 berikut.

"Bagaimana pandangan Pak Kd kepemimpinan kepala sekolah?". "Kepala sekolah yang sekarang termasuk dianggap menyejahterakan, baik fisik maupun non fisik", jawab Pak Kd. "Bagaimana tingkat kesuksesan program sekolah", "Pembangunan fisik sekolah dirasa cepat dan kesejahteraan bagi guru-guru juga termasuk meningkat termasuk pembelian seragam", jelas Pak Kd.

Langkah untuk pengembangan SDM yang dijalankan dengan pola kepemimpinan seperti hasil wawancara dengan Pak Rh (wakil kepala sekolah) tanggal 25 Maret 2005 berikut.

"Apakah kepala sekolah mendelegasikan beberapa tugas kepada Pak Rahmanto?", tanyaku. "Pada beberapa tugas kepala sekolah mewakilkan pada saya...."

Pengembangan SDM bagi guru yang dijalankan kepala sekolah seperti hasil wawancara dengan Pak Kd (wakil kurikulum) tanggal 29 Maret 2005 berikut.

"Apakah ada program untuk meningkatkan profesionalitas?", ya, kepala sekolah serta guru-guru diberi kesempatan untuk mengikuti workshop MPMBS". "SMPN 2 Cilacap mendapat dana untuk implementasi MPMBS sebesar Rp30.000.000,00 dana tersebut untuk peningkatan fisik yaitu untuk perbaikan mutu akademik Rp12.000.000,00, Rp9.000.000,00 untuk pelatihan komputer guru-guru, dan Rp9.000.000,00 untuk perbaikan sarana drum-band", begitu penjelasannya."

Peran serta personel sekolah sebagai bentuk pemberdayaan dan pembelajaran terlihat dalam kutipan wawancara dengan Bu Yr (guru BP) tanggal 18 Maret 2005 berikut.

"... Bagaimanakah sikap kepala sekolah, jika ada permasalahan yang ada pada sekolah, Bu?" tanyaku. Jawab Bu Yr, "Setiap ada permasalahan baru, kepala pertama kali, melontarkan ke semua staf (empat Wakaur dan kepala TU), untuk diadakan musyawarah dalam mengambil keputusan. Setelah itu, kebijakan-kebijakan baru disosialisasikan kepada guru dan karyawan, untuk diadakan pembahasan bersama."

Perkembangan SMPN 2 Cilacap berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Adapun indikator-indikator efektivitas kepemimpinan yang telah dicapai selaras dengan parameter efektivitas kepemimpinan menurut Saunder (1965:102) dan menurut Nanus & Dobbs (1999: 45). Pencapaian peringkat 9 se-Kab. Cilacap menjadi peringkat 5 merupakan indikator pencapaian tujuan dan kinerja kepala sekolah yang baik menuju keberhasilan proses pembelajaran.

Perbaikan sarana prasarana sekolah seperti ruang kelas, laboratorium dan pengembangan perpustakaan serta penilaian yang baik dari komite sekolah pada kinerja kepala sekolah menunjukkan adanya kepuasan personel sekolah atas kepemimpinan kepala sekolah. Perbaikan tersebut merupakan program utama yang dirasa lebih diutamakan oleh kepala sekolah. Peran kepala sekolah termasuk bertanggung jawab dalam peningkatan mutu operasional

sekolah yang seharusnya juga dengan konsisten melakukan peningkatan mutu (Depdiknas, 2002: 15).

Pada tingkat peningkatan kesejahteraan yang telah didapat, kepemimpinan kepala sekolah dirasa telah memberikan peningkatan kesejahteraan. Pengadaan beberapa seragam, peningkatan insentif serta beberapa sarana lain yang telah dirasa oleh setiap personel sekolah. Hal ini sejalan dengan efektivitas kepemimpinan yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan serta bertambahnya asset yang dimiliki oleh sekolah (Nanus & Dobbs, 1999 : 45). Peran serta tim manajemen sekolah (Wakil kepala sekolah dan Wakaur) berdasarkan data-data yang telah disebut di atas, telah diikuti oleh kepala sekolah dalam pengambilan beberapa keputusan. Pengembangan SDM personel sekolah dengan berbagai program peningkatan profesionalisme merupakan efektivitas kepemimpinan (Nanus & Dobbs, 1999: 45).

Berangkat dari temuan-temuan data di atas, telah terjadi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditempuh melalui: pencapaian tujuan sekolah dengan peningkatan prestasi sekolah, kesejahteraan personel sekolah, pengembangan SDM, kinerja personel sekolah yang baik dan adanya kepuasan personel sekolah pada kepemimpinan kepala sekolah. Pola kepemimpinan kepala sekolah juga lebih mengedepankan partisipasi personel sekolah.

Kesimpulan

Berdasarkan temuan data dan pembahasan di atas, kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMPN 2 Cilacap adalah bercorak partisipatif.
2. Kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi sebagai manager, terutama dalam menjalankan fungsi: *organizing*, *controlling*, *leading* telah berjalan efektif. Namun, pada sisi *planning* dan *staffing* belum dilaksanakan secara efektif.

3. Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan fungsi sebagai pemimpin dan pendidik telah efektif, sebagai pemimpin akademik kepala sekolah telah mengadakan peningkatan profesionalisme bagi guru melalui beberapa program pelatihan.
4. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah telah dicapai melalui:
 - a) program pengayaan materi menjadikan SMPN 2 Cilacap masuk peringkat 5 se-Kab. Cilacap;
 - b) peningkatan sarana prasarana;
 - c) peningkatan kesejahteraan personel sekolah;
 - d) tanggapan positif terhadap kinerja kepala sekolah;
 - e) optimalisasi program dan peran aktif tim manajemen dalam keputusan sekolah; dan
 - f) pengembangan SDM sekolah melalui peningkatan profesionalisme.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk mengarah pada peningkatan Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang lebih baik lagi, beberapa saran konstruktif yang dapat diajukan kepada SMPN 2 Cilacap berikut.

1. Perlu penyusunan *planning* bagi strategi rekrutmen siswa. Pola pembenahan rekrutmen siswa semestinya dimulai dengan mengadakan peningkatan mutu sekolah yang ditempuh dengan efektivitas proses belajar-mengajar secara berkelanjutan.
2. Optimalisasi *staffing* dapat ditempuh dengan penyusunan personalia sekolah, yaitu menempatkan SDM yang tepat. Kemampuan *leading* dengan cara penyusunan *job description* untuk masing-masing personel sekolah. Tata kerja menjadi lebih baik, sehingga tidak akan terjadi *overleaping* di dalam pekerjaan. Tata kerja yang baik akan membawa dampak positif terhadap suasana kerja yang lebih kondusif, akhirnya menjadikan pencapaian komitmen sekolah dapat berjalan lebih efektif.

Daftar Pustaka

- Depdiknas Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah. 2002. *Rambu-rambu Penilaian Kinerja Sekolah (SLTP dan SMU)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Miles, M.B., & Huberman, M.A. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Nanus, B., & Dobbs, S.M. 1999. *Leaders Who Make a Difference: Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge*. San Francisco: Josey-Bass.
- Owens, G. R. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn & Bacon Company.
- Rue, L.W., & Byars, L.L. 2000. *Management: Skills and Application*. San Francisco: Mc Graw-Hill.
- Sadler, P. 1997. *Leadership*. London: Tottenham Court Road.
- Saunders, R., Philips, R.C., & Johnson, H.J., 1965. *A Theory of Educational Leadership*. Columbus: Charles E Merrill Books, Inc.
- Wahjosumdjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. 2002. *Leadership on Organization*. (5th ed.) Englewood Cliffs: Prentice-Hall inc.