

---

## **ANALISIS PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBERDAYAAN GURU (SEBUAH UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN)**

**Drs. Nyoman Wardana**

*The prolonged economic, political and belief crisis that hit the Indonesian nation has had an impact on almost all aspects and order of life. Although it has caused a lot of deterioration to the nation and the people, one of the positive lessons that emerged was the emergence of basic thinking that fosters reform in various aspects of national life and statehood. The main focus of this reform is to create a civil society in the life of government, society and countries that have values of "Good Governance" that guide the values of democracy and an attitude of openness, honesty, justice, oriented to the interests of the people and accountable to the people (Koswara, 2000).*

*The government's desire to implement reforms in the life of nation and state in the field of education is more apparent with the issuance of Law Number 20 of 2003 concerning the National Education System (Sisdiknas). The substance of the new National Education System Law is evident from its vision: the realization of the education system as a strong and authoritative social institution to empower all citizens of Indonesia to develop into quality human beings who are able to proactively respond to the challenges of the times. One effort to improve the quality of existing education is to empower school principals. This is because the principal is the driving force for school resources, especially teachers and school employees. The role of the principal is so large in the process of achieving educational goals, so that it can be said that the success or failure of school activities is largely determined by the quality of the principal. All assets are utilized in such a way. Teachers need to be moved towards a positive, exciting and productive work atmosphere. However the teacher is an input whose influence is very large in the learning process. Likewise, physical and administrative arrangements or management need to be fostered so that discipline and enthusiasm for learning are high for students. This all requires the need for the implementation of educational leadership by a school principal.*

*Keywords: Principal, empowerment, quality of education*

### **A. Peran Kepala Sekolah**

Di antara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala

sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kegiatan lembaga pendidikan sekolah di samping diatur oleh pemerintah.

sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala sekolahnya. Menurut Pidarta (1990), kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar terletak pada diri kepala sekolah itu sendiri.

Pidarta (1997) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran dan tanggungjawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan

### **1. Manajer Sekolah**

Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah. Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala Sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas

perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu : (1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

### **2. Pemimpin Sekolah**

Menurut Lipoto (1988) peranan kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai: (1) *figurehead* (symbol); (2) *leader* (memimpin); (3) *liason* (antara); (4) *monitor* (memonitor); (5) *disseminator* (menyebarkan) informasi; (6) *spokesmen* (juru bicara); (7) *entrepreneur* (wiraswasta); (8)

*Disturbance handler* ( menangani gangguan); (9) *Resource allocator e* (pengumpul dana); (j) *negotiator* (perunding).

Lebih lanjut Lipoto (1988) mengatakan bahwa sebagai pemimpin, maka : kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan kepala sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan lainnya serta siswa.

Hal senada dikatakan Wahjosumidjo (2001), peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.

Hick (dalam Wahjosumido, 2001) berpendapat bahwa untuk dapat menjadi pemimpin sekolah yang baik, kepala sekolah harus : (1) adil, (2) mampu memberikan sugesti (*suggesting*), (3) mendukung tercapainya tujuan (*supplying objectives*), (4) mampu sebagai katalisator, (5) menciptakan rasa aman (*providing security*), (6) dapat menjadi wakil organisasi (*representing*), (7) mampu menjadi sumber inspirasi (*inspiring*), (8) bersedia menghargai (*prising*).

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah, (Departemen Pendidikan Nasional, (2000) sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut: (1) Kepribadian yang kuat: kepala sekolah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial, (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya, (3)

Pengetahuan yang luas; kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait, (4) Keterampilan professional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah. yaitu: (a) keterampilan teknis, misalnya: teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, (b) keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya : bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, guru dan staf (c) Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah. memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.

Dalam masalah ini Wahjosumidjo (2001) berpendapat, bagi kepala sekolah yang ingin berhasil menggerakkan para guru/staf dan para siswa agar berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah adalah: (1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa: (2) harus mampu melakukan

perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, dengan cara meyakinkan dan membujuk. Meyakinkan (*persuade*) dilakukan dengan berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Sedangkan membujuk (*induce*) adalah berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar.

Pemimpin yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi (Pidarta. 1990). Disamping itu menurut Mulyasa (2002), kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang; (1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif; (2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; (3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif

dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan; (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah; (5) bekerja dengan tim manajemen; (6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

### **3. Administrator Sekolah**

Kepala sekolah sebagai administrator dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas antara lain : melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian pengawasan terhadap bidang-bidang seperti : kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Jadi kepala sekolah harus mampu melakukan; (1) pengelolaan pengajaran; (2) pengelolaan kepegawaian; (3) pengelolaan kesiswaan; (4) pengelolaan sarana dan prasarana; (5) pengelolaan keuangan dan; (6) pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

### **4. Supervisor Sekolah**

Supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Sahertian (2000), supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.

Supervisi merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang pada akhirnya perkembangan siswa. Itu perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk : (1) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal, (2) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, (3) mengkoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan

pendidikan, (4) meningkatkan moral siswa.

Lebih lanjut Ngalim Purwanto (1987) mengemukakan bahwa supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sekolah maupun guru, oleh karena itu program supervisi harus dilakukan oleh supervisor yang memiliki pengetahuan dan keterampilan mengadakan hubungan antar individu dan ketrampilan teknis. Supervisor di dalam tugasnya bukan saja mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, tetapi harus diikuti atau diimbangi dengan jenjang pendidikan formal yang memadai.

Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan penyelenggara pendidikan yang juga, yaitu : (1) menjadi manajer lembaga pendidikan, (2) menjadi pemimpin, (3) sebagai penggerak lembaga pendidikan. (4) sebagai supervisor atau pengawas, (5) sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif.

Sesuai dengan peran dan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai manajer sekolah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen sekolah yang efektif. Menurut Mantja (2000), keefektifan manajemen pendidikan ditentukan oleh profesionalisme manajer pendidikan. Adapun sebagai manajer terdepan kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai memimpin kelompok dan mampu melakukan pendelegasian tugas dan wewenang (Nur Kholis. 2003).

Menurut Wohlstetter dan Mohrman (dalam Nur Kholis. 2003) peran kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai *designer*, *motivator*, *fasilitator*, dan *liaison*. Sebagai *designer* kepala sekolah harus

membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut isu-isu dan permasalahan di seputar sekolah dengan tim pengambil keputusan sekolah. Tentu saja dalam hal ini harus melibatkan berbagai komponen terkait secara demokratis.

## **B. Pemberdayaan Guru**

Andi Kirana (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan mengimplikasikan suatu keinginan untuk melimpahkan tanggung jawab dan berusaha membantu dalam menentukan kondisi dimana orang lain dapat berhasil. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus menjelaskan apa yang diharapkan, harus menghargai kontribusi setiap orang, harus membawa lebih banyak orang keluar "kotak organisasi" dan harus mendorong setiap orang untuk berani mengemukakan pendapat.

Sedangkan menurut Mulyadi dan Setiyawan (1999) pemberdayaan staf adalah

pemberian wewenang kepada staf untuk merencanakan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasan. Pemberian wewenang oleh manajemen kepada staf dilandasi oleh keberdayaan staf. Pemberdayaan bersifat mendukung budaya dan tidak menyalahkan. Kesalahan dianggap kesempatan untuk belajar (Mc Kenna & Beech, 2000).

Pemberdayaan menurut Andy Kirana (1997) harus didukung oleh sejumlah etika yang konsisten, dan orang-orang yang hidup dengan etika tersebut memberikan contoh bagi yang lain. Etika dari pemimpin yang memberdayakan adalah menghormati orang dan menghargai kekuatan dan kontribusi mereka yang berbeda-beda, menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka, jujur, bertanggung jawab untuk bekerjasama dengan yang lain, mengakui nilai pertumbuhan dan perkembangan pribadi, mementingkan kepuasan pelanggan. berusaha memenuhi kebutuhan akan adanya perbaikan

sebagai suatu proses yang tetap dimana setiap orang harus ikut ambil bagian secara aktif. Nilai-nilai etis ini akan membantu organisasi menjadi lebih kuat dan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja bagi setiap individu.

Pada dasarnya pemberdayaan merupakan pelepasan atau pembebasan. bukan pengendalian energi manusia yang dilakukan dengan meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah dan lain-lain yang tidak perlu, yang merintang organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemberdayaan bertujuan menghapuskan hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, melepaskan mereka dan halangan-halangan yang hanya memperlambat reaksi dan merintang aksi mereka (Stewart, 1998).

Menurut Mulyadi dan Setiyawan (1999), untuk mewujudkan suatu pemberdayaan dalam organisasi, seorang pemimpin harus memahami tiga keyakinan dasar berikut ini :

1) *Subsidiarity*. Prinsip ini mengajarkan bahwa badan yang lebih tinggi kedudukannya tidak boleh mengambil tanggung jawab yang dapat dan harus dilaksanakan oleh badan yang berkedudukan lebih rendah. Dengan kata lain, mencuri tanggung jawab orang merupakan suatu kesalahan, karena keadaan ini akhinya menjadikan orang tersebut tidak terampil.

Kenyataannya, di masa lalu organisasi lebih banyak dirancang untuk memastikan bahwa kesalahan tidak pernah terjadi. Dalam jargon lama organisasi, pengambilalihan tanggung jawab bawahan oleh atasan merupakan hal yang normal terjadi, dan dibenarkan dengan suatu alasan bahwa suatu organisasi dibentuk untuk menghindari kesalahan.

2) Staf pada dasarnya baik. Inti pemberdayaan staf adalah keyakinan bahwa orang pada dasarnya baik. Meskipun kadang-kadang orang gagal,

dan kadang-kadang orang melakukan kesalahan, namun tujuan orang adalah menuju kebaikan. Sebagai manusia yang berakal sehat dan makhluk yang berfikir, orang memiliki kecenderungan alami untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Untuk dapat memberdayakan orang lain, atasan harus secara sederhana yakin bahwa "sepanjang masa, hampir setiap orang, hampir selalu, akan menggunakan kekuatannya dalam mewujudkan visinya dan dipandu oleh nilai-nilai kebaikan."

Pemberdayaan staf dapat dipandang sebagai pemerdekaan, karena dengan pemberdayaan, atasan tidak lagi menggunakan pengawasan, pengecekan, verifikasi, dan mengatur aktivitas orang yang bekerja dalam organisasi. Atasan melakukan pemberdayaan dengan memberikan pelatihan dan teknologi yang memadai kepada staf, memberikan arah

yang benar, dan membiarkan staf untuk mengerjakan semua yang dapat dikerjakan oleh mereka.

### 3) *Trust-based relationship*

Pemberdayaan staf menekankan aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada staf. Dari pemberdayaan staf, hubungan yang tercipta antara manajemen hubungan berbasis kepercayaan (*trust-based relationship*) yang diberikan oleh manajemen kepada staf, atau sebaliknya kepercayaan yang dibangun oleh staf melalui kinerjanya.

Lebih lanjut Stewart (1998) mengatakan ada enam cara yang dapat digunakan pemimpin dalam mengembangkan pemberdayaan staf/bawahan, yakni: meningkatkan kemampuan staf/bawahan (*enabling*), mempermudah (*facilitating*) tugas-tugas mereka, konsultasi (*consulting*), bekerjasama (*collaborating*), membimbing

(*mentoring*) bawahan, dan mendukung (*supporting*).

Namun apapun cara yang ditempuh oleh pemimpin dalam memberdayakan staf/bawahan, menurut Sarah Cook dan Steve Macaulay (1997), kepemimpinan yang memberdayakan perlu mengacu pada empat dimensi, yaitu visi, realita, orang (manusia), dan keberanian.

Visi, pemimpin yang memberdayakan melihat semuanya secara luas dan mendorong pemahaman anggota tim tentang bagaimana cara mereka menyesuaikan diri dengan situasi dan berbagi dengan anggota tim tentang kemungkinan-kemungkinan baru di masa mendatang. Mereka memotivasi yang lain dengan visi tentang apa yang mereka coba meraih dan mendorong tim untuk memikirkan cara sampai ke sana.

Realita, kepemimpinan yang memberdayakan menanggapi dan mencari fakta-

fakta tentang apa yang sebenarnya sedang terjadi. Mereka tetap menjaga agar kaki mereka tetap menginjak bumi dengan secara teratur "memeriksa realita" dan tidak mudah terperdaya atau mengabaikan tanda-tanda peringatan. Mereka menyadari akan keberadaan orang lain dan keberadaan mereka sendiri.

Orang (manusia), pemimpin yang memberdayakan sensitif terhadap orang (sesama manusia), siap memenuhi kebutuhan orang lain dan melakukannya dengan cara etis yang akan membangun saling percaya dan menghormati.

Keberanian, pemimpin yang memberdayakan adalah pemimpin yang siap berinisiatif dan mau mengambil resiko. Mereka tidak terbelenggu oleh cara-cara lama dalam menangani sesuatu di masa lalu atau oleh ketakutan-ketakutan akan kesalahan yang tidak beralasan.

Dalam memberdayakan staf/bawahan seorang pemimpin disamping harus berpegang pada etika dan prinsip-prinsip pemberdayaan yang ada, ia juga harus berani berbaur dengan staf/bawahan, mampu menjadi pembimbing dan motivator bagi mereka serta mampu menunjukkan dirinya sebagai sosok yang dapat diteladani akibat pemberdayaan itu sendiri.

### C. Kesimpulan

Dengan memperhatikan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah dalam memberdayakan guru mencakup hal-hal berikut :

1. Pelimpahan wewenang berdasarkan kemampuan guru.
2. Mempermudah aturan/prosedur, menyelesaikan konflik dan hambatan lainnya untuk mendukung tugas guru.
3. Memberikan arahan, bimbingan dan konsultasi serta menjelaskan apa yang diharapkan dari kepemimpinan kepala sekolah.
4. Menghargai kontribusi setiap guru dan memberikan motivasi untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya secara maksimal.
5. Mendorong guru untuk berani mengemukakan pendapat, saran atau memberikan kritik dalam berbagai kesempatan.
6. Memfasilitasi para guru dalam membuat perencanaan dan pengambilan keputusan.
7. Tidak mengambil tanggung jawab yang menjadi kewenangan guru.
8. Memiliki inisiatif dan siap menghadapi resiko.
9. Bertindak realistis dan dipandu oleh nilai-nilai kebenaran dalam mewujudkan visi sekolah.
10. Memberikan pelatihan dan teknologi yang diperlukan guru.
11. Bekerjasama dan menjalin hubungan dengan guru berbasis kepercayaan (*trust best relationship*).
12. Menciptakan rasa aman dan kepuasan bagi guru.

### Pustaka Acuan

Kholidis, Nur. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori Model dan Aplikasi*. Jakarta. CV. Gramedia Widi Aksara.

- Kirana, Andy. 1997. *Etika Manajemen : Anxaman Bisnis Abad 21*. Yogyakarta. CV. Andy.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung. CV. Rosdakarya.
- Nurtain, H. 1989. *Supervisi Pengajaran (Teori dan Praktek)*. Jakarta : Depdikbud Dikti.
- Pidarta, I Made. 1990. *Perencanaan Pendidikan dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta. PT Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta. PT Radha Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta. PT Gholia Indonesia.