

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Efektifitas

Dalam dunia kepemimpinan, kata efektifitas terkait dengan maksud kepemimpinan itu sendiri. Karena itu, efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi dari pada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut¹⁴. Kemudian dalam pendapat yang lain bahwa efektifitas berasal dari Bahasa Inggris, *effective* yang berarti ada efeknya atau ada pengaruhnya.¹⁵ Efektivitas menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan. Suatu tujuan dikatakan efektif kalau usaha tersebut mencapai tujuannya.¹⁶

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan bahwa efektifitas lebih dititikberatkan pada tingkat keberhasilan organisasi atau pemimpin sampai sejauh mana pemimpin dapat dikatakan berhasil dalam usaha mencapai sasaran yang telah dipilih, serta efektifitas selalu dihubungkan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, efektivitas yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah terarah pada konsep keberhasilan yang dicapai dalam pelaksanaan

¹⁴ Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*. (Semarang: Universitas Diponegoro, 2000), 29.

¹⁵ Fitria Zahroh Rachmayanti. *Efektivitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMPN 2 Cilacap*, Skripsi Tidak diterbitkan, Purwokerto: STAIN PWT 2007.

¹⁶ Ensiklopedi Indonesia, 1980: 883.

kepemimpinan pada 4 M (mempengaruhi, menggerakkan, memberdayakan dan mengembangkan), dan hal ini terkait pada pembahasan tentang kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan dengan strategi 4 M, yang pada akhirnya akan nampak pada kinerja guru yang dipimpin dalam satu lembaga atau sekolah.

a.l. Ukuran Efektifitas

Kata Efektifitas tentu perlu memiliki ukuran yang dapat menjadi pegangan atau standar. Efektifitas akan terkait dengan kualitas dan kuantitas sebuah hasil pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini, indikator pencapaian sebuah kinerja, berhasil atau tidak, juga terkait pada keefektifan dalam kepemimpinan yakni pemimpin yang mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan.

Menguatkan dari pendapat yang peneliti kemukakan diatas, bahwa pendapat lain mengatakan :

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (output) barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.¹⁷

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh S.P.Siagian, yaitu:

- a) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.

¹⁷ Literatur bookblog spot.com/pengertian efektifitas/diakses Dec, 17. 2018.

- b) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan tujuandenganusaha-usaha pelaksanaankegiatan operasional.
- d) Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e) Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekeija.
- f) Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekeija secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- g) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaanorganisasise makin didekatkan pada tujuannya.
- h) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingatkan sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.¹⁸

Sedangkan menurut Barnard dalam Prawirosentono yang mengatakan bahwa:

efektivitas adalah kondisi dinamis serangkaian proses pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan sesuai dengan tujuan dan saranan kebijakan program yang telah ditetapkan, dengan definisi konseptual tersebut didapat dimensi kajian, yaitu dimensi efektivitas program.¹⁹

Memahami dari beberapa pengertian diatas peneliti berasumsi bahwa sesungguhnya dimensi efektivitas program dapat diuraikan menjadi beberapa indikator seperti (1) kejelasan tujuan program; (2) kejelasan strategi pencapaian tujuan program; (3) perumusan kebijakan program yang mantap; (4) penyusunan program yang tepat; (5) penyediaan sarana dan prasarana; (6) efektivitas operasional program; (7) efektivitas fungsional program; (8) efektivitas tujuan

¹⁸ Literatur book.blog spot.com/pengertian efektifitas/ diakses Dec,

¹⁹ Ibid, 3.

program; (9) efektivitas sasaran program; (10) efektivitas individu dalam pelaksanaan kebijakan program; dan (11) efektivitas unit kerja dalam pelaksanaan kebijakan program.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa efektifitas dalam sebuah kepemimpinan mengandung makna ketercapaian suatu tujuan atau target yang dilakukan secara terprogram melalui strategi yang matang sehingga akan menghasilkan suatu produk atau jasa yang bermanfaat bagi setiap organisasi atau lembaga dengan melibatkan orang-orang yang dapat dipengaruhi, digerakkan, dikembangkan dan diberdayakan secara maksimal.

b. Kepemimpinan

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata pimpin: dalam keadaan dibimbing, dituntun, sedangkan kepemimpinan: perihal memimpin, cara memimpin.²⁰

Sementara itu, terdapat banyak pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli manajemen, tapi dalam penelitian ini, penulis hanya memaparkan beberapa pengertian sebagai berikut:

1. James M. Black pada Manajemen: a Guide to Executive Command yang dimaksud Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²¹
2. Kemudian menurut Ukas, Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.²²

²⁰ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai

²¹ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Yogyakarta: Media Akademi. 2016), 13.

²² Ibid. 13.

3. Suprayogo (1999) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktifitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Sementara Bafadal (2003) menjelaskan kepemimpinan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak dan menggerakkan serta menuntun orang lain dalam proses kerja agar berfikir, bersikap dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²³
4. Kebanyakan definisi tentang kepemimpinan mencerminkan anggapan bahwa dia (kepemimpinan) melibatkan proses di mana pengaruh yang sengaja digunakan atas orang lain untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan dan hubungan - hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi. (*Yukl menyimpulkan, "most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process where by intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization."*)²⁴
 Sesuai dengan konteks pembahasan, yaitu mengenai kepemimpinan kepala

sekolah, penulis mengutip pernyataan *Bernbaum*, sebagai berikut:

Headteachers as school leaders were expected to have a mission to bring the school and its members nearer to the great pedagogic ideal of the time, that of 'godliness and good learning This was the essence of educational leadership and it applied to all schools. (Para kepala sekolah sebagai para pemimpin sekolah diharapkan memiliki misi untuk membawa sekolah dan para anggotanya lebih dekat ke pedagogik (seni mendidik) yang hebat, waktu yang ideal, yaitu dari kesalehan dan belajar yang baik. Ini adalah hakikat dari kepemimpinan pendidikan dan diterapkan untuk semua sekolah).²⁵

Kemudian ada pendapat yang disampaikan yang mengandung kesamaan

asumsi yang bersifat umum, seperti:

1. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih;

²³ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 38-39

²⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New York; Pearson Prentice Hall, Edisi VII, 2010), 21.

²⁵ G. Bernbaum, *The Role of the Head dalam Gerald Grace, School Leadership: Beyond Education Management An Essay in Policy Scholarship* (London: The Falmer Press, 1995), 30.

2. Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (intentional influence) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.²⁶

Di samping kesamaan asumsi yang umum di dalam definisi tersebut juga memiliki kelainan sedikit yang bersifat umum pula, seperti:

- a. Siapa yang mempergunakan pengaruh;
- b. Tujuan dari pada usaha untuk mempengaruhi; dan
- c. Cara pengaruh itu digunakan

Operasionalisasi definisi kepemimpinan tersebut bergantung pada tingkat kepentingan atau pentingnya tujuan dari para peneliti. Tujuan penelitian kepemimpinan adalah :

- a. Mengadakan identifikasi para pemimpin;
- b. Melatih para pemimpin;
- c. Menemukan apa yang dikerjakan oleh para pemimpin;
- d. Menentukan bagaimana para pemimpin diseleksi; dan
- e. Atau untuk membandingkan pemimpin-pemimpin yang efektif dengan para pemimpin yang tidak efektif

Oleh sebab adanya definisi yang tunggal tentang kepemimpinan maka secara umum pengertian kepemimpinan mengakomodasi berbagai macam pengertian dan keinginan bawahan yang mampu memberikan pelayanan atau melaksanakan fungsinya sebagai suatu pelaksanaan dari berbagai macam kebutuhan lembaga atau organisasi.

Relevansi kepemimpinan kepala sekolah dapat merujuk pzz» kristen bahwa kepemimpinan Kristen bagi kepala sekolah harus merangsang terpancang sebagai pelayan-hamba (Markus 10:42-45), membina hubungan dengan orang yang dipimpinnya (Markus 3:13-19), mengutamakan pengabdian menekankan bahwa kerja atau kinerja adalah fokus, skala prioritas dan tekanan utama. Pemimpin Kristen harus memahami proses kepemimpinan serta keterampilan memimpin yang antara lain: 1) harus mengetahui tujuan (tujuan Allah, tujuan organisasi, tujuan operasi kerja) yang dipimpinnya; 2) mengenal tanggungjawab serta tugas yang dipercayakan; 3) memahami dan mengenal fungsi pengelolaan kerja (Lukas 14:28-30). Pemimpin dengan nilai efektifitas tinggi dapat ditandai dengan keteladanan-bertanggungjawab, inspirator-komunikator, pemersatu-kerjasama, pekerja-motivator, berwibawa-otokrator bijak, dan peduli-terpadu²⁷

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan yang terkait dalam pembahasan tentang kepemimpinan kepala sekolah adalah seni atau proses dari orang-orang yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar orang lain yang dipimpin tersebut rela bekerja keras dan penuh semangat dengan menyusun, membimbing dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan atau hubungan-hubungan orang lain yang dipimpin tersebut untuk mendukung aktivitas-aktivitas dan program-program pengajaran agar tercipta keadaan paedagogis yang baik di sekolah.

²⁷ 22 ²⁷ Yacob Iomata. *Kepemimpinan Kristen*. (Jakarta: YI Leadership Foundation, 2002), 16-

Kepemimpinan adalah suatu usaha seseorang yang atas kehendak dirinya sendiri ingin membawa suatu pembaharuan atas kondisi lembaga atau organisasi yang tidak atau kurang stabil dengan kemampuan untuk melibatkan orang lain agar dapat terpengaruh dan mengikutinya atas ide atau gagasan yang dibawanya, sehingga akan tercapainya keinginan seorang pemimpin itu dalam memperoleh tujuannya.

c. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Maksud memimpin tersebut adalah leadership yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal.²⁸

Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggungjawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai. Oleh karena itu, Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen Pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas Pendidikan sehingga kepala sekolah sebagai factor pemimpin bertanggungjawab penuh atas penyelenggaraan Pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan dan pendayagunaan tenaga kependidikan.

²⁸ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Bandung, Alfabeta, 2014), 49.

Kepala Sekolah selaku Pemimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memotivas dan lain-lain. Husaini Usman menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan manajer yang mengorganisir seluruh sumber daya sekolah dengan menggunakan prinsip “TEAMWORK”, yaitu rasa kebersamaan (*together*), pandai merasakan (*empathy*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling berbaik hati (*kindness*)¹⁹.

Menurut peneliti bahwa konsepsi diatas menyatakan bahwa aksi nyata seorang kepemimpinan kepala sekolah dapat terwujud melalui kinerjanya yang merupakan upaya untuk melakukan sesuatu hasil melalui manajemen sekolah yakni mewujudkan tujuan Pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Tujuan atau target yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam kepemimpinannya tentu melibatkan komponen guru-guru dalam mencapainya secara efektif sehingga dibutuhkan strategi mempengaruhi guru - guru misalnya dengan memberikan ide atau gagasan dalam mencapai kebijakannya, strategi menggerakkan guru dan staf misalnya dengan mendorong secara aktif keterlibatan dalam menjalankan kebijakannya secara bersama-sama dan membangun kelompok kerja aktif, kreatif dan produktif, strategi mengembangkan bawahannya misalnya membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah kerjanya serta strategi memberdayakan misalnya memberikan kesempatan yang

²⁹ Ibid,49-50.

luas kepada guru dalam meningkatkan karirnya untuk memperoleh promosi jabatan sesuai fungsinya.

Lebih lanjut, peneliti berasumsi bahwa dalam menjalankan kepemimpinan kepala sekolah secara teknis dan praktis dibutuhkan kiat-kiat sukses dalam mengelola suatu lembaga pendidikan misalnya kepala sekolah harus menguasai visi dan misi serta tujuan sekolah, mampu bertanggungjawab atas masalah yang berkembang, memberikan keteladanan, apresiasi atas penghargaan kepada guru dan staf yang berprestasi, menjadi pendengar yang baik untuk membangun kepercayaan, kredibilitas, dukungan, mengayomi dan aspiratif serta memberikan layanan prima.

Paparan kepemimpinan kepala sekolah tersebut dapat meneliti firman TUHAN dari Ibrani 13:7,17 yang berbunyi :

Ingatlah akan pemimpin-pemimpin kamu, yang telah menyampaikan firman Allah kepadamu. Perhatikanlah akhir hidup mereka dan contohlah iman mereka. Taatilah pemimpin-pemimpinmu dan tunduklah kepada mereka, sebab mereka berjaga-jaga atasnya. Dengan jalan itu mereka akan melakukannya dengan gembira, bukan dengan keluh kesah, sebab hal itu tidak akan membawa keuntungan bagimu,...

Firman Tuhan tersebut mengisyaratkan bahwa dapat ditemukan dua sisi penting dari mandat itu yang ditujukan kepada pemimpin (*top leader*) dan bawahan (*to be leader*). Mandat yang dimaksud tersebut adalah: 1) Mandat Pemimpin Model yang terfokus pada integritas/kredibilitas pemimpin yaitu model iman yang mencerminkan tulus, setia, jujur, dapat dipercaya (I Tim.3:1-7; Filipi 4:4-5), model ketaatan yakni setia yang dicontoh bawahan (I Pet. 2:11; Mat. 25:14-30), model keaja yang diwujudkan dengan pengabdian tinggi melalui kineja baik dan benar (Kol.3: 17,23) dan 2) mandat pemimpin bertanggungjawab yang terfokus pada

tanggungjawab kepada atasan dan tanggungjawab atas tugas yang dilimpahkan dari atasannya.³⁰

c.1. Ciri-ciri Kepala Sekolah Profesional

Kepala Sekolah profesional harus cerdas serta bijaksana. Kepala Sekolah yang profesional menurut Sanusi dkk. perlu memperhatikan beberapa ciri yakni:

1. Kemampuan untuk menjalankan tanggungjawab yang diserahkan kepadanya;
2. Kemampuan untuk menerapkan keterampilan-keterampilan konseptual, manusiawi dan teknis;
3. Kemampuan untuk memotivasi guru, staf dan pegawai lainnya untuk bekerja;
4. Kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomi, dan politik terhadap Pendidikan.³¹

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen Pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas Pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, olehnya itu tugas kepala sekolah menurut Wahjosumidjo adalah:

1. Saluran komunikasi; kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Segala informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah harus selalu terpantau oleh kepala sekolah.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan; kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan.

³⁰ Yacob Tomatala. *op.cit.*, 28-29.

³¹ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *op.cit.*, 50-

Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, peserta didik dan orang tua peserta didik tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.

3. Kemampuan menghadapi persoalan; dengan waktu dan sumber yang terbatas, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
4. Berpikir analitik dan konsepsional; kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible.³²

Peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa ciri-ciri kepala sekolah yang profesional mengandung makna yang sangat mendalam baik dari segi proses kepemimpinannya maupun dalam kaitannya dengan kepribadian yang dimilikinya. Hal ini dapat tercermin melalui pengambilan keputusan dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya, misalnya kemampuan membangun hubungan antara guru-guru dengan pimpinannya, kemampuan mengelola waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan mengenali, mendefinisi dan menyelesaikan masalah, kemampuan mendelegasi, menentukan tujuan dan mengartikulasikan sebuah visi, serta kemampuan membangun kelompok sehingga target pekerjaan yang akan diselesaikan dapat terwujud sesuai yang diharapkan. Lebih lanjut, bahwa untuk menjadi kepala sekolah yang profesional harus memperhatikan kemampuan diri, bersemangat, jujur, cakap dalam memberi

³² Ibid,51-52.

bimbingan, cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan, cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan terhadap komunitas guru-guru.

c. 2. Tugas Pokok Kepala Sekolah

1. Sebagai mediator atau juru penengah; dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi, didalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu Kepala Sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut
2. Sebagai politisi; kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kejasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan. Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif bila dapat dikembangkan prinsip membangun jaringan, pembentukan aliansi atau koalisi dan terciptanya kerjasama.
3. Sebagai diplomat; dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
4. Pengambil keputusan sulit; tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa adanya masalah. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan.

Peneliti berpendapat bahwa tugas pokok kepala sekolah merupakan tugas inti yang secara garis besar perlu dilakukan dalam kesehariannya memimpin sekolah. Kepala sekolah harus memiliki jiwa kebangsaan dan nasionalis dimana kepemimpinan ada, hal ini disebabkan di sekolah terdapat guru-guru yang memiliki karakter, suku atau etnis, budaya, cara berpikir yang heterogen. Kepala sekolah harus memiliki keterampilan hubungan manusiawi yang harus

menempatkan diri dalam semua kelompok kerja guru, akomodatif, aspiratif, sehingga dalam hubungan itu melahirkan suasana kooperatif dan harmonis dan pada akhirnya dapat meminimalis permasalahan.

c.3. Tugas Profesional Kepala Sekolah

EMASLEC merupakan penyempurnaan dari tugas kepala sekolah sebelumnya, yaitu sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *leadership*, *supervisor*, *inovator*, dan *motivator* yang disingkat dengan EMASLIM.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah disebutkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *entrepreneur* dan *climate creator* yang disingkat (EMASLEC).³³

Pandangan peneliti bahwa konsepsi di atas memberikan pemahaman sesungguhnya tugas profesional kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menunjukkan peran sebagai pendidik yakni mampu merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dalam kaitannya sebagai *educator*, selanjutnya sebagai manajer kepala sekolah dapat menunjukkan kemampuannya mengelola program kerja dan organisasi kepegawaian dan kemampuan mengelola sumber daya. Lebih lanjut kepala sekolah sebagai *administrator* mengindikasikan kemampuan tugas kepala sekolah dalam mengelola administrasi pembelajaran, sarana prasarana dan keuangan, sedangkan sebagai *supervisor*, kepala sekolah harus mampu melaksanakan program supervisi untuk perbaikan pembelajaran bagi

³³ Ibid., 53-56. Penjelasan lebih lanjut tentang EMASLEC dapat dilihat pada halaman 53-56,

guru, sebagai inovator kepala sekolah harus mampu menemukan gagasan/ide untuk pembaharuan dan kemajuan sekolah serta sebagai motivator kepala sekolah harus mampu memotivasi guru untuk meningkatkan kompetensinya, kreatifitas gurunya dalam menemukan ide-ide baru pembelajaran.

c.4. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi Kepala Sekolah terbentuk atas sejumlah indikator yang komprehensif saling menunjang, dan sinergis yang terdiri dari :³⁴

1. Kompetensi Kepribadian

Beberapa Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah menurut Sagala (2009) adalah :

- a. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
 - b. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri
 - c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
 - d. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
 - e. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai Pemimpin Pendidikan³⁵
- ##### 2. Kompetensi manajerial

Kompetensi Manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya dalam menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan, pengembangan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, kepemimpinan sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.

³⁴ Ibid., 56-68, penjelasan lebih lanjut tentang kompetensi kepala sekolah dapat dilihat pada 56-68.

³⁵ Ibid., 57-58.

Kepala Sekolah perlu memiliki kompetensi manajerial yang mana menurut Sagala (2009) adalah :

- a. Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan
 - b. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan
 - c. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal
 - d. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal
 - e. Mampu mengelola sarana prasarana sekolah³⁶
3. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi ini merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha, memiliki kepekaan lingkungan, memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mencari informasi. Pentingnya kewirausahaan juga berkaitan dengan tantangan persaingan antar sekolah di masa mendatang yang mana dalam berwirausaha kepala sekolah dapat memadukan kepribadian, peluang, keuangan dan sumber daya yang ada di lingkungan sekolah tersebut.³⁷

4. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi kepala sekolah dapat dilihat dari merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang handal. Selanjutnya menindaklanjuti hasil

³⁶ Ibid, 59-61.

³⁷ Ibid, 63-64.

supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial bagi kepala sekolah dapat dilakukan melalui sarana peningkatannya, antara lain :

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi sosial atas sub kompetensi sosial yang berkaitan dengan persoalan kebutuhan guru dan staf bahkan sekolah itu sendiri.
- b. Melakukan kegiatan kerjasama antar kepala sekolah terutama dalam sub rayon atau rayon terdekat dalam rangka pengembangan sekolah.
- c. Implementasi pengembangan kompetensi kepala sekolah dilakukan dengan pendampingan konsultan atau bantuan teknis dari pakar sehingga pengembangan sekolah boleh berjalan seimbang.
- d. Melakukan refleksi secara kolaboratif bersama dengan kepala sekolah, guru serta masyarakat pendidikan setelah melaksanakan kompetensi tersebut.³⁸

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa kompetensi yang harus dimiliki bagi seorang kepala sekolah sangat heterogen atau beragam, namun jika diperhatikan dari sekian banyaknya kompetensi yang dimiliki kepala sekolah maka pada prinsipnya jika dipersempit hanya ada lima kompetensi yang menjadi dasar untuk dapat melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila didasari oleh kemampuannya dalam memimpin para guru-guru,

³⁸ Ibid, 65.

kemampuan konseptual, dan hubungan manusiawi, mampu berkomunikasi dan berinteraksi, mampu menilai kinerja guru, mampu menganalisis masalah serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat serta tidak merugikan orang yang dipimpinnya.

B. Fungsi, Tujuan dan Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer yakni kepala sekolah bertanggungjawab untuk menjamin terwujudnya efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya melalui peran yang dimainkannya, dan peran yang dimaksud adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin, administrator, supervisor dan penghubung masyarakat.

Dalam fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah seyogianya memiliki beberapa kompetensi, yaitu: 1) kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistemik; 2) kompeten dalam mengoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; 3) kompeten dalam mengarahkan seluruh personel sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah; 4) kompeten dalam pembinaan kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran; 5) kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak satupun komponen sistem sekolah tidak berfungsi secara optimal.³⁹

³⁹ Hendarman dan Rohanim. *Kepala Sekolah sebagai Manajer, Teori dan Praktik*. (Bandung: PT. remaja Rosdakarya, 2018).49-50.

Kepala Sekolah dapat menjalankan peran sebagai manajer apabila memiliki:

a) wawasan ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) dan paham apa yang harus dilakukan (strategi); b) kemampuan mengoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas; c) kemampuan mengambil keputusan dengan terampil; d) kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan; e) kemampuan untuk membangun partisipasi dari kelompok-kelompok kepentingan sekolah. Sebagai manajer, kepala sekolah tetap membutuhkan kemampuan melakukan supervisi, hal ini dilakukan bertujuan untuk memantau atau mendeteksi kegiatan pengembangan kualitas pembelajaran oleh guru sehingga dapat mengurangi dampak negative dari hasil pembelajaran yang disajikan oleh guru kepada peserta didik. Lebih mendalam lagi bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah sebagai manajer adalah untuk mewujudkan penentuan intervensi di sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan pengembangan sekolah.⁴⁰

Oleh karena itu dalam setiap pengambilan keputusan oleh kepala sekolah sebagai manajer selalu diperlukan kombinasi yang sebaik-baiknya dari: a) perasaan, firasat atau intuisi; b) pengumpulan, pengolahan, penilaian dan interpretasi fakta-fakta secara sistematis; c) pengalaman baik yang langsung maupun tidak langsung; d) wewenang formal yang dimiliki oleh pengambil keputusan.

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat menggunakan metode - metode sebagai berikut: a) keputusan - keputusan yang sifatnya sederhana individual atau secara sendiri; b) keputusan - keputusan yang sifatnya seragam dan

⁴⁰ Ibid. 51-52.

diberikan secara terus menerus dapat diserahkan kepada orang - orang yang terlatih khusus untuk itu atau dilakukan dengan menggunakan komputer; c) keputusan - keputusan yang bersifat rumit dan kompleks dalam arti menjadi tanggung jawab masyarakat lebih baik diambil secara kelompok.

Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya. Untuk melaksanakan fungsi fungsi ini sebaik- baiknya, seorang pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua guru sehingga tercatat semua hadiah maupun hukuman yang telah diberikan kepada mereka.⁴¹

Dari beberapa pemahaman yang telah dikemukakan di atas yang berkaitan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer, maka hal itu dapat terintegrasi melalui strategi 4M(mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Kepala Sekolah sebagai pemimpin yang mempengaruhi; Fungsi kepemimpinan kepala sekolah ini memiliki ciri untuk merangkul dan mengayomi para guru dengan memberikan ide atau gagasan sehingga mereka merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Guru-guru dilibatkan dalam membuat perencanaan program sekolah yang strategis sehingga proses kepemimpinan kepala sekolah dapat tercapai melalui sikap, figur, keteladanan, aspiratif dan akomodatif.

⁴¹<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com/search/label/Prinsip%20dan%20Fungsi%20Kepemimpinan>. diakses 7-10-2017.

2. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin yang menggerakkan; fungsi kepemimpinan kepala sekolah ini memiliki upaya konkrit menerapkan visi dan misi yang memandang jauh ke depan sehingga akan mampu mendorong atau menggerakkan apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap segala kemungkinan yang terjadi. Dalam hal ini guru diajak bersama-sama untuk bergerak maju secara positif dalam menjalankan proses pekerjaan ke arah yang dituju. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.
3. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin yang mengembangkan; fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin dapat melakukan program pengembangan dengan penekanan pada pembentukan keterampilan profesional guna perbaikan layanan sekolah yang memiliki aktifitas untuk meningkatkan kinerja guru dengan cara misalnya memotivasi guru untuk meningkatkan tingkat pendidikannya, mengikuti kegiatan lomba guru berprestasi, meningkatkan sistem pengajaran berbasis ICT dan mendorong menciptakan pembelajaran secara kreatif dan inovatif dibidang seni dan budaya khususnya seni budaya Toraja. Selain itu kepala sekolah sebagai pemimpin juga dapat mengikutsertakan guru pada kegiatan-kegiatan pelatihan, penataran, seminar, workshop.
4. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin yang memberdayakan; sebagai kepala sekolah yang mampu memberdayakan guru, maka ada beberapa

kegiatan kepala sekolah yang dapat dilakukan misalnya dengan memberikan apresiasi atas loyalitas pekerjaan yang dilakukan, membangkitkan rasa harga diri dan meningkatkan *self-image* membuat mereka merasa dipentingkan dan membuat mereka merasa berharga dan berguna, melakukan pendekatan persuasive terhadap guru sehingga mereka dapat merespon dan memberikan rasa kekuatan dan berenergi dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai guru. Cara yang lain yang ditempuh kepala sekolah misalnya dengan memberikan perhatian penuh terhadap guru-guru ketika bicara sehingga mereka merasa dipentingkan dan secara tidak langsung dapat membangun harga diri dalam bekerja bahkan lebih penting kepala sekolah memberikan peluang sebesar-besarnya kepada guru-guru untuk terlibat dalam kegiatan MGMP, Lokakarya, seminar, penyediaan sumber belajar dan memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.

2. Tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan sarana untuk mencapai tujuan, dengan melihat apakah tercapainya tujuan atau tidak, maka seseorang bisa - disebut pemimpin besar atau justru pecundang. Tujuan kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi mereka. Jadi pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil - hasil yang diinginkan.

Hal lain yang menjadi tujuan kepemimpinan kepala sekolah adalah pengembangan sumber daya manusia merupakan inti dari sebuah organisasi. Castetter menjelaskan bahwa tujuan fungsi personel dalam sistem pendidikan

adalah menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi personal agar (1) mencapai tujuan sistem, (2) membantu anggota individu untuk mencapai posisi dan standar unit kineija, (3) meningkatkan pengembangan karir personal, dan (4) menyelaraskan tujuan individu dan tujuan organisasi.⁴²

Peran strategi memberdayakan dan mengembangkan para guru dalam manajemen sumber daya guru di lingkungan sebuah organisasi harus dikelola secara efektif dan efisien. Dengan manajemen sumber daya manusia yang profesional akan dapat mewujudkan pemberdayaan manusia sebagai sumber daya manusia secara maksimal untuk mewujudkan organisasi yang efektif. Dengan demikian berarti pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajer/pemimpin dalam menggerakkan guru-guru di lingkungannya.⁴³

Dari penjelasan di atas tentang tujuan kepemimpinan kepala sekolah maka peneliti dapat memberikan kesimpulan yang berimplikasi pada 4 M (mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan) yakni :

1. Mempengaruhi; melalui kepemimpinan kepala sekolah agar setiap guru dapat menghayati arti penting arah dan tujuan penyelenggaraan pendidikan dalam peningkatan mutu pembelajaran bagi peserta didik di sekolah.
2. Menggerakkan; melalui kepemimpinan kepala sekolah agar setiap guru memiliki rasa tanggungjawab yang besar secara bersama-sama dalam

⁴² Sobirin. *Kepala Sekolah, Guru dan Pembelajaran*. (Bandung: Nuansa Cendekia, 2018),

⁴³ Nawawi, H.Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. (Yogyakarta; Gajah Mada

meningkatkan kompetensi diri, beraktifitas meningkatkan kinerja dan menjadi motivator bagi peningkatan pembelajaran peserta didik.

3. Mengembangkan; melalui kepemimpinan kepala sekolah agar setiap guru dapat secara kreatif dan inovatif mengembangkan pembelajarannya melalui pengalaman pendidikan dan pelatihan baik melalui kegiatan in-service maupun on-service sehingga kualitas dan efektifitas peningkatan kinerja guru dapat teramati kemajuannya.
4. Memberdayakan; melalui kepemimpinan kepala sekolah diharapkan guru dapat mengalami keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan secara bersama atas penyelenggaraan program sekolah, memiliki kemauan yang tinggi dan disiplin dalam menciptakan kreasi dan berinovatif dalam pengembangan pembelajaran melalui kegiatan MGMP, workshop, loka karya.

Tujuan Kepemimpinan kepala sekolah di sini dimaksudkan untuk mengarahkan dan menghasilkan sumber daya manusia yang mampu menghasilkan suatu pengembangan sekolah yang lebih maju termasuk dalam menghasilkan kinerja guru yang lebih baik sehingga kompetensi guru dapat diperbaiki selangkah demi selangkah sehingga salah satu langkah tujuan kepemimpinan kepala sekolah adalah peningkatan manajemen sumber daya manusia dalam mengefektifkan organisasi.

3. Prinsip - prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin yang baik adalah melayani bukan dilayani hal ini mengindikasikan bahwa ada paham kekeluargaan dan kegotongroyongan dalam proses penerapan kepemimpinan kepala sekolah.

Prinsip pengembangan kepemimpinan kependidikan dapat terwujud kedalam hal berikut: 1) prinsip pengendalian diri yakni dalam prinsip ini suasana kerjasama diperlukan saling pengertian, saling menghargai, dan saling tenggang rasa. Hal ini akan menumbuhkan sikap dasar untuk menciptakan keselarasan, keserasian, dan keseimbangan dalam hubungan kemanusiaan antara yang dipimpin dan yang memimpin; 2) prinsip partisipasi yakni prinsip yang dalam kepemimpinan Pendidikan dipandang sebagai kepentingan mutlak harus dibangkitkan. Berhasilnya pemimpin dalam menimbulkan minat, kemauan, dan kesadaran bertanggungjawab pada setiap guru akan meningkatkan partisipasi mereka; 3) prinsip kooperasi yakni prinsip dimana kepemimpinan kepala sekolah dapat menumbuhkan kerjasama bagi guru-guru untuk saling membantu, bekerja sama dalam mencapai tujuan pendidikan; 4) prinsip hubungan kemanusiaan secara kekeluargaan yakni prinsip kepemimpinan kepala sekolah dengan menempatkan guru sebagai anggota keluarga, sahabat terdekat; 5) prinsip pendelegasian dan pemencaran kekuasaan dan tanggungjawab yakni prinsip kepemimpinan kepala sekolah yang menyadari bahwa kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab yang ada padanya sebagian harus didelegasikan dan dipencarkan kepada guru yang mampu melaksanakannya secara efektif; 6) prinsip kelenturan organisasi dan tata kerja yakni prinsip kepemimpinan yang bertujuan menata

organisasi dan tata kerja agar hubungan -hubungan kerja dapat berjalan harmonis, efisien, dan efektif; 7) prinsip kreatifitas yakni prinsip kepemimpinan yang memberikan peluang kepada guru untuk mengajukan ide-ide, pikiran dan konsep baru tentang prosedur, tata kerja dan metode-metode mendidik dan mengajar yang lebih kreatif.⁴⁴

Dari penjelasan diatas tentang prinsip-prinsip kepemimpinan kepala sekolah maka peneliti dapat memberikan kesimpulan yang berimplikasi pada 4 M (mempengaruhi, menggerakkan, mengemangkan dan memerdayakan) yakni :

1. Prinsip kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi misalnya :
 - a. Mengilhami; kepala sekolah sebagai inspiring memberikan inspirasi agar guru tergerak menghasilkan karya terbaiknya. Inspirasi ini berupa ide cerdas dari kepala sekolah sehingga guru dengan sendirinya dapat terpengaruh untuk menunjukkan kinerjanya.
 - b. Disiplin; taat kepada kode etik guru, kesediaan melakukan SOP (standar operasioal prosedur).
 - c. Amanah; dapat dipercaya dalam hal tutur kata, tindakan maupun konsistensi dalam menerapkan kebijakan.
2. Prinsip kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan misalnya :
 - a. Bimbingan; kepala sekolah mampu mengarahkan guru kearah lebih baik dengan memberi contoh keteladanan, pola pikir, bekerja tuntas.
 - b. Bermotivasi tinggi; kepala sekolah menunjukkan semangat dedikasi serta berorientasi pada proses dan hasil yang lebih baik.

⁴⁴ Helmawati. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah melalui Managerial Skill*.

- c. Loyalitas; kepala sekolah memberikan contoh kesetiaan kepada guru dan staf dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam penyelesaian pekerjaan.
3. Prinsip kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan misalnya :
- a. Kreatif; kepala sekolah memiliki pola pikir, cara pandang, pendekatan yang variatif terhadap setiap permasalahan.
 - b. Profesional; kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai serta memahami bagaimana mengimplementasikan. Pahan tentang segala bentuk regulasi dari Pemerintah serta petunjuk teknis penyelenggaraan pendidikan.
4. Prinsip kepemimpinan kepala sekolah dalam memberdayakan misalnya :
- a. Bertanggungjawab; kepala sekolah mengajak guru dan staf untuk membiasakan diri bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas yang diembannya, memberikan contoh pengambilan keputusan yang transparan sehingga dapat diikuti oleh guru.
 - b. Partisipatif; kepala sekolah perlu membangkitkan dan memupuk kesadaran guru dalam keikutsertaan dalam bertanggungjawab pada pelaksanaan tugasnya.
 - c. Kooperasi; kepala sekolah membangun kejasama yang harmonis terhadap guru untuk keberlangsungan program dan kebijakannya dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
 - d. Pendelegasian; kepala sekolah harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab yang ada padanya sebagian harus

didelegasikan dan dipancarkan kepada guru dan sebaliknya mereka harus menerima dan melaksanakan pendelegasian tersebut dengan ikhlas dan setia.

Terkait dengan penjelasan diatas maka pada prinsip kepemimpinan kepala sekolah, fungsi strategi pengembangan 4M dapat diterapkan melalui pemberdayaan, pengembangan personil sekolah sehingga kegiatan manajer sekolah dapat lebih efektif dan terarah. Untuk mewujudkan sekolah efektif melalui prinsip kepemimpinan kepala sekolah maka komponen yang dianggap penting adalah keberadaan seorang kepala sekolah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi sekolah, tetapi juga paham tentang tujuan Pendidikan, punya visi masa depan serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan.

Dengan demikian dukungan pendapat ahli yang lain menyatakan bahwa integrasi strategi mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan seluruh potensi sekolah dalam prinsip kepemimpinan kepala sekolah diperlukan interaksi yang intensif dan persuasi antara perilaku guru dan perilaku kepala sekolah sehingga akan menumbuhkan iklim sekolah yang akan terwujud dengan baik, kondusif bagi kegiatan pendidikan yang akan menghasilkan interaksi edukatif yang efektif, meningkatkan motivasi kerja guru yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru, sehingga upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah akan berjalan dengan baik dan keadaan sebaliknya akan terjadi jika iklim sekolah tidak kondusif.⁴⁵

⁴⁵ Hendarman dan Rohanim: *Kepala Sekolah sebagai Manajer; Teori dan Praktek*. (Bandung, PT. Remaja R.osdakarya: 2018), 7.

Sehubungan dengan penjelasan tentang fungsi, tujuan dan prinsip kepemimpinan kepala sekolah melalui strategi mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan maka relevansinya dengan perspektif falsafah kepemimpinan Tuhan Yesus terurai dalam tiga hal yakni: 1) Hukum emas kepemimpinan (*The Golden Rule Of Leadership*) yang berakar dari ajaran Tuhan Yesus (Mat. 7:12) yang menegaskan tentang tanggungjawab integral dari pemimpin Kristen untuk merumuskan dan menetapkan sikap kepemimpinan, 2) kaidah kepemimpinan Kristen yang dibangun diatas “*the abiding paradox leadership*” dari Tuhan Yesus yang mengatakan “tidaklah demikian diantara kamu, barang siapa ingin menjadi besar diantara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu dan barang siapa ingin menjadi terkemuka diantara kamu, hendaklah ia menjadi hambamu” (Matius 20:26-27; Markus 10:43-44), 3) Analogi tubuh Kristus sebagai landasan dan dinamika organisasi yang mana konsep “Tubuh Kristus” (I Kor. 12:12-30) merupakan landasan yang kuat bagi organisasi Kristen serta fungsi-fungsinya. Konsep ini adalah kepemimpinan dimana Kristus adalah kepala yang menekankan pentingnya pemimpin dalam kepemimpinan.⁴⁶

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja atau performansi menurut LAN dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau unjuk kerja. Selain itu kinerja juga diartikan sebagai sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperhatikan; kemampuan kerja.⁴⁷

⁴⁶ Yakob Tomatala. *Kepemimpinan Kristen*. (Jakarta: YT. Leadership Foundation. 2002), 47-

⁴⁷ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Sementara Samsudin menyebutkan bahwa :

Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.⁴⁸

Demikian pula pendapat Simamora lebih tegas menyebutkan bahwa:

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan. Kinerja diukur dari hasil.⁴⁹

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁵⁰

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.⁵¹

Kesimpulan yang dapat peneliti kemukakan dari pengembangan teori di atas bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik yang bersifat fisik maupun non fisik, kuantitatif maupun kualitatif yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian

⁴⁸ Sobirin. *Kepala Sekolah, Guru dan Pembelajaran*. (Bandung: Penerbit Nuansa Cendekia, 2018), 101-103.

⁴⁹ Ibid. 103.

⁵⁰ UU RI. Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pasal 1, .2.

⁵¹ Ibid. Pasal 1, 2.

adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktifitas tertentu.

Lebih lanjut menurut peneliti bahwa dengan demikian secara sederhana kinerja guru dapat didefinisikan sebagai hasil atau prestasi kerja yang dicapai dari seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah/kejuruan.

2. Fungsi Kinerja Guru

Berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan kompetensi guru, maka oleh Gordon menguatkan bahwa kompetensi guru yang tinggi akan sangat berpengaruh pada kelompok kerja berprestasi tinggi yang akan memiliki pemimpin yang berhasil membina serta memelihara semangat dan motivasi bawahan guna mencapai tingkat produktifitas yang dipandang perlu oleh organisasi agar kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi.⁵² Oleh karena itu kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran juga -- berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.⁵³ Hal tersebut terkandung makna bahwa kompetensi guru dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya tidak lepas dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.⁵⁴

⁵² Sobirin. *op.cit.*, 107.

⁵³ *op.cit.*, Bab II, Pasal 4.

⁵⁴ Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, 16-20

Memahami penjelasan tersebut diatas, maka menurut peneliti penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah/madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan misalnya sebagai wakil kepala sekolah. Terlebih dari itu bagi setiap guru jika dilihat dari kualifikasi akademik sebagian kecil masih belum sarjana, disinilah peran kepemimpinan kepala sekolah untuk memengaruhi, menggerakkan, mengembangkan bahkan memberdayakan agar setiap guru dapat meningkatkan kompetensinya serta keterampilannya dan ini semata-mata untuk kepentingan guru itu sendiri maupun untuk peningkatan prestasi belajar peserta didiknya.

3. Tujuan Kinerja Guru

Tujuan pelaksanaan kinerja guru merupakan langkah penyegaran organisasi sekolah agar diperoleh gambaran sejauh mana peningkatan prestasi guru di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sehingga umpan baliknya maka tujuan kinerja guru dilaksanakan menurut Gary Dessler adalah untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji dan memberi peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan/pegawai.⁵⁵ Terlebih lagi menurut Wayne F. Cascio bahwa kinerja bertujuan: a) sebagai dasar pemberian reward and punishment; b) sebagai kriteria dalam riset personal; c) sebagai prediktor; d) sebagai dasar merumuskan tujuan

⁵⁵ Sobirin. *op.cit.*, 123.

program; e) sebagai feed back bagi guru; f) sebagai bahan kaji bagi organisasi dan pengembangannya.⁵⁶

Olehnya itu, berdasarkan kesimpulan peneliti bahwa sesungguhnya kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Dengan demikian adanya standar penetapan tujuan kinerja guru maka seorang kepala sekolah dalam mengelola proses kepengimpinannya akan lebih mudah dalam pencapaian target optimal organisasi dalam hal ini sekolah, sehingga peningkatan sumber daya manusia yakni guru dapat terorientasi untuk peningkatan prestasi pembelajaran peserta didik secara efektif dan efisien. Di samping itu pula kepemimpinan kepala sekolah dalam pencapaian tujuan kinerja guru harus dilakukan secara objektif sehingga prestasi pengembangan kualitas guru dapat terukur pula. .

4. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru menurut Gibson yang memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:⁵⁷

⁵⁶

⁵⁷

- a. Variabel individu; meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin)
- b. Variabel Organisasi; meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, desain pekerjaan, kepuasan kerja.
- c. Variabel Psikologis; meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Selanjutnya menurut Kartono Kartini faktor-faktor yang mendukung kinerja Guru dapat digolongkan kedalam dua macam, yaitu : (a) Faktor dari dalam sendiri (intern) meliputi kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kemampuan dan minat, motif, kesehatan, kepribadian, cita-cita dan tujuan dalam bekerja; (b) faktor dari luar diri sendiri (ekstern) meliputi lingkungan keluarga, lingkungan kerja, komunikasi dengan kepala sekolah, sarana dan prasarana, kegiatan guru di kelas.⁵⁸

Dari pendapat ahli tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru, maka menurut peneliti bahwa tingkat pencapaian produktifitas yang tinggi dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh guru dapat tergambar dari hasil pekerjaan serta kreatifitas yang dilakukan oleh guru itu sendiri. Sedangkan hasil pekerjaan dan kreatifitas yang dihasilkan tingkat pengaruhnya dapat disebabkan oleh kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan, membimbing, kerjasama, dan kemampuan tim kerja yang solid. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran yang sentral dalam memengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan guru untuk berproduktifitas yang tinggi.

⁵⁸ Ibid, 110-112.

Lebih lanjut menurut pandangan peneliti, jelas bahwa faktor kemampuan dapat memengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi, kinerja guru bisa mencapai taraf yang diharapkan. Sebaliknya jika kemampuan rendah atau tidak sesuai yang diharapkan dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan mencapai taraf yang diharapkan demikian pula dengan faktor motivasi, kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, dan ketiga variabel yang disebutkan di atas juga merupakan kondisi yang menggerakkan diri seorang guru untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

5. Indikator Kinerja Guru

Dimensi dan indikator kinerja guru dapat dijelaskan sebagai berikut :⁵⁹

a. Kompetensi Pedagogik

- 1) Kompetensi mengenal karakteristik peserta didik; kemampuan guru mengidentifikasi karakteristik peserta didik dalam proses pembelajaran.
- 2) Kompetensi menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik; kemampuan guru mentransfer materi pembelajaran kepada peserta didik melalui aktifitas pembelajaran yang bervariasi.
- 3) Kompetensi pengembangan kurikulum; kemampuan guru menyusun silabus dan tujuan pembelajaran bagi pembelajaran peserta didik.
- 4) Kompetensi pembelajaran yang mendidik; kemampuan guru merancang aktifitas pembelajaran dan membimbing peserta didik dalam pemahaman pembelajarannya.

⁵⁹ Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2010 dan Nomor 03/V/PB/2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. (Kemendikbud. 2012), 6 dan 43-57.

- 5) Kompetensi memahami dan mengembangkan potensi peserta didik; kemampuan guru mengidentifikasi aktifitas pembelajaran peserta didik untuk memunculkan daya kreatifitas dan kemampuan berfikir siswa.
- 6) Kompetensi komunikasi dengan peserta didik; kemampuan guru mengaktifkan peserta didik dalam partisipasi pembelajaran.
- 7) Kompetensi penilaian dan evaluasi; kemampuan guru menyusun alat penilaian sesuai tujuan pembelajaran dan menyampaikan hasilnya kepada peserta didik.

< _

b. Kompetensi Kepribadian

- 1) Kompetensi bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia; kemampuan guru membangun nilai dan etika idiologi bangsa, mengembangkan kejasama teman sejawat dan saling menghargai sesuai kondisidan keberadaan masing-masing.
- 2) Kompetensi menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan; kemampuan guru bertingkah laku sopan, berpenampilan dan berbuat baik kepada semua peserta didik, orang tua dan teman sejawat.
- 3) Kompetensi etos kerja, tanggungjawab yang tinggi dan rasa bangga menjadi guru; kemampuan guru mendisiplinkan diri dan menyelesaikan tugas administrative tepat waktu • dan memanfaatkan waktu secara produktif.

c. Kompetensi Sosial

- 1) Kompetensi bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif; kemampuan guru memperlakukan peserta didik secara

adil dan peduli dengan teman sejawat serta berkontribusi positif

terhadap semua diskusi formal dan informal dalam pekerjaannya.

- 2) Kompetensi komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidikan, orang tua peserta didik dan masyarakat; kemampuan guru menyampaikan informasi tentang kemajuan belajar, kesulitan dan potensi peserta didik kepada orang tua dan keaktifan guru dalam kegiatan diluar pembelajaran dalam kehidupan sosial masyarakat.

d. Kompetensi Profesional

- 1) Kompetensi penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; kemampuan guru menguasai keilmuannya untuk mentransfernya dalam pembelajaran kepada peserta didik.
- 2) Kompetensi mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif; kemampuan guru mengembangkan potensi diri dalam menyusun penelitian tindakan kelas, jurnal, pelatihan dan keterlibatan dalam organisasi profesi melalui pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Dari penjelasan diatas tentang indikator kinerja guru maka peneliti dapat memberikan kesimpulan yang berimplikasi pada 4 M (mempengaruhi, menggerakkan, mengemangkan dan memerdayakan) yakni:

1. Mempengaruhi; efektifitas kepemimpinan kepala sekolah pada fase ini berada pada kondisi yang diharapkan guru memahami pentingnya tugas profesional untuk meningkatkan proses pembelajarannya. Kepala sekolah diharapkan memainkan ide dan gagasan untuk diikuti dan disetujui oleh

guru tentang ide atau gagasan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru misalnya keterlibatan guru dalam setiap pengambilan keputusan tentang program sekolah.

2. Menggerakkan; kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki kemampuan mendorong para guru ikut terlibat secara aktif dalam menerapkan kebijakan operasional program sekolah demi pencapaian tujuan visi, misi dan tujuan sekolah secara terprogram misalnya kedisiplinan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi pembelajaran, pengenalan karakteristik peserta didik dan perwujudan tata tertib sekolah.
3. Mengembangkan; kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menghasilkan tenaga guru yang handal dan berprestasi, berkinerja tinggi dan berkompetisi tinggi di era digital dengan mengikutsertakan dalam kegiatan pelatihan-pelatihan, seminar, workshop dan lomba guru.
4. Memberdayakan; kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki naluri yang tajam dan mampu mengidentifikasi setiap gurunya yang berprestasi untuk dimanfaatkan terlibat langsung dalam proses pengelolaan sekolah agar tercapai tujuan program pengembangan sekolah yang berorientasi pada budaya mutu dengan memberikan misalnya penghargaan berupa promosi jabatan, hadiah, ataupun kenaikan pangkat sedangkan bagi guru yang belum berprestasi, kepala sekolah dalam kepemimpinannya tentu diharapkan secara kontinyu tetap memberikan semangat dan motivasi serta daya juang tinggi untuk juga berprestasi.

Lebih lanjut menurut peneliti bahwa berdasarkan pendapat diatas, maka esensi dari indikator kinerja guru dapat di lihat dari ciri atau karakteristik dalam penerapan kineija bagi guru kaitannya dengan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah sesungguhnya tergambar pada kemampuan keterampilan yang dimiliki oleh guru itu sendiri misalnya mereka mampu memahami regulasi pemerintah yang berkaitan langsung dengan pengelolaan pendidikan dan pembelajaran, mengetahui dan memahami kondisi fisik peserta didik, menguasai materi pembelajaran, mempersiapkan dokumen pembelajaran, mengaitkan materi pembelajaran dengan dunia nyata peserta didik, mampu memanfaatkan dan menggunakan media pembelajaran.

Prestasi yang berkembang pada guru yang memiliki kompetensi tinggi tergantung seberapa besar peran dan komitmen serta integritas kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi, membimbing, mempengaruhi, menggerakkan bahkan mengembangkan potensi guru itu untuk berprestasi. Lebih lanjut motivasi guru dapat terdongkrak lebih cepat jika kepemimpinan kepala sekolah dapat menstimulimya dengan pemberian penghargaan baik berupa promosi kenaikan pangkat, promosi posisi jabatan ataupun pemberian finansial untuk menunjang pengembangan profesi guru tersebut.

Melalui peran kepemimpinan kepala sekolah itulah yang mana guru dapat secara selektif dan terbuka mampu melaksanakan beberapa indikator kineija yang mesti dilakukan dilapangan, sehingga secara tidak langsung proses penilaian kinerja guru tersebut menjadi kunci utama mengembangkan suatu organisasi sekolah secara efektif dan efisien terutama dalam mengejar prestasi

peserta didik, penilaian akreditasi sekolah dan hubungannya dengan kehidupan sosial kemasyarakatan. .

D. Strategi 4 M (Mempengaruhi, Menggerakkan, Mengembangkan dan Memberdayakan)

Strategi 4M (Mempengaruhi, Menggerakkan, Mengembangkan dan Memberdayakan) dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:⁶⁰

1. Strategi Mempengaruhi.

Keterampilan pertama yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah harus bisa mempengaruhi, artinya mampu membuat orang lain menyetujui dan menerima ide-ide yang digagas oleh pemimpin. Persetujuan dan penerimaan ini bisa dikatakan baik apabila mereka menerima dengan senang, terbuka, dan rela hati tentunya dengan kesadaran penuh dan nyaman. Tahap pertama dalam belajar mempengaruhi adalah harus bisa memasuki pola pikir. Pada tahap ini rasionalitas yang berbicara. Jangan hanya emosi saja yang dibesar-besarkan. Belajarlah berpikir dingin, rasionalitas itu tumbuh karena adanya learning spirit.

Terkait dengan strategi mempengaruhi beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan kebijakan sekolah agar kebijakan tersebut menjadi tanggung jawab bersama seluruh warga sekolah sehingga mereka dengan penuh kesadaran melaksanakan sesuatu yang telah diputuskan antara lain :

^w<http://mindsetsukses.blogspot.co.id/konsep-dan-leori-kepemimpinan-4-ni.html>.
diunduh
10 03 2018

- a. Kebijakan yang diambil bukan semata-mata untuk kepentingan sekelompok orang tetapi kebijakan yang diambil harus memiliki tujuan yang jelas untuk memajukan pendidikan secara umum pada tingkat mikro.
- b. Kebijakan yang diambil menampung semaksimal mungkin aspirasi bawahan sehingga kebijakan tersebut menjadi tanggung jawab bersama.
- c. Lakukan analisis dampak negatif dan positif bersama dengan pembantu kepala sekolah sebelum kebijakan tersebut diluncurkan.
- d. Hindari mengambil keputusan yang tidak populer yang hanya akan mengakibatkan kontroversi pada tingkat bawah.

2. Strategi Menggerakkan

Keterampilan menggerakkan memiliki arti bahwa seorang pemimpin memiliki keterampilan yang menyebabkan orang lain melakukan tindakan yang diinginkan seorang pemimpin. Bagi kepala sekolah keterampilan menggerakkan merupakan kemampuan kepala sekolah agar sumber daya yang ada (terutama manusia) dapat bekerja dan bersinergi untuk pencapaian tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia merupakan hal yang unik karena disitu terdapat keberanekaan harapan dan keinginan. Oleh karena itu, kesalahan dalam menggerakkan sumber daya manusia akan dapat mengakibatkan penyelewengan dari sebagian atau keseluruhan sumber daya yang ada.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam upaya menggerakkan SDM yang ada di antaranya adalah :

- a. Perlakukan mereka sebagai manusia yang memiliki kebebasan berpikir, mengeluarkan gagasan atau pendapat, dan memerlukan penghargaan

terhadap prestasi kerja. Dengan demikian segala yang terkait dengan hal tersebut harus menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan usaha menggerakkan sumber daya tersebut.

- b. Lakukan kontrol secara kontinu terhadap pelaksanaan kebijakan tanpa menimbulkan kesan mencari kesalahan. Penghargaan terhadap progres kerja akan menjadi motivasi yang mujarab dalam penggerakan SDM.
- c. Selalu motivasi bawahan baik secara formal maupun nonformal. Dengan motivasi agar muncul perasaan dihargai pada diri bawahan sehingga kinerja terbaiklah yang akan ditampilkan.
- d. Lakukan komunikasi yang harmonis terhadap gejala tindakan indisipliner dan atau penyelewengan terhadap pelaksanaan kebijakan untuk mengetahui alasan penyelewengan tersebut. Dengan demikian akan segera dilakukan solusi yang tepat untuk menyelamatkan pelaksanaan program.

3. Strategi Mengembangkan

Terkait dengan hal tersebut, berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam upaya mengembangkan sekolah sebagai institusi pendidikan :

- a. Lakukan analisis kebutuhan masyarakat atau stakeholder terhadap mutu lulusan. Buat program dengan penyesuaian terhadap kebutuhan masyarakat.
- b. Lakukan pembinaan secara terprogram dalam rangka meningkatkan kompetensi warga sekolah. Program-program peningkatan kompetensi menjadi sesuatu yang harus direncanakan dan dilakukan. Program ini bisa

dilakukan baik secara mandiri maupun kontingensi pada kegiatan peningkatan kompetensi di tingkat lain.

4. Strategi Memberdayakan

Konsep terakhir dari teori kepemimpinan 4M adalah Memberdayakan. Seorang pemimpin hendaknya mampu mengelola seluruh potensi orang-orang yang dipimpinnya. Dengan segala sumber daya itulah kita bisa mencapai tujuan. Ketepatan memilih orang tepat untuk posisi tertentu dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.

Memberdayakan juga berarti memanfaatkan sumber daya yang ada secara maksimal dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah dianggap telah berhasil atau memiliki keterampilan memberdayakan apabila terdapat indikasi sebagai berikut : 1) pembagian tugas pada guru dan staf administrasi telah sesuai dengan kompetensi personil yang bersangkutan bukan lagi berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) semata; 2) pemanfaatan sumber non manusia telah semaksimal mungkin oleh sebagian besar warga sekolah dalam mengupayakan tercapainya pelayanan pendidikan yang optimal; 3) semua personil dalam naungan pembinaan kepala sekolah telah bejalan dengan baik dalam melaksanakan tugas masing-masing; 4) tidak terdapat ketidaktermanfaatkan potensi baik dari sumber daya manusia maupun non manusia.

Menurut pandangan peneliti bahwa pada prinsipnya tentang 4 M (Mempengaruhi, Menggerakkan, Mengembangkan dan Memberdayakan) bukan

merupakan suatu teori yang dikembangkan oleh seseorang tetapi sesungguhnya 4 M merupakan strategi atau keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menerapkan teori kepemimpinannya untuk mengelola sekolah^ dalam hal ini seluruh komponen didalamnya termasuk guru sehingga akan memperoleh hasil sekolah yang bermutu.

Pandangan peneliti bahwa, 4 M yang dimaksud adalah suatu strategi atau keterampilan pendekatan yang dimiliki kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya terhadap peningkatan bagi kineija guru, yang mana keterampilan ini secara otomatis terintegrasi ke dalam konsep atau definisi operasional tentang kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri. Strategi atau keterampilan 4 M ini dapat bejijalan simultan melalui peran kepala sekolah sebagai *EMASLIM* (*educator, manajerial, administrator, supervisor, leadership, inovator dan motivator*) dalam rangka memperbaiki mutu pengembangan karir. guru maupun peserta didik dalam bingkai peningkatan budaya mutu sekolah.

Unsur utama kepemimpinan kepala sekolah secara efektif dalam membangun kinerja guru adalah kemampuan mendelegasikan kepada personil yang ada di sekolah. Keberhasilan kepala sekolah adalah keterampilan untuk membantu kelompok memiliki persepsi dan tujuan yang sama untuk mencapai target yang telah ditetapkan untuk keberhasilan budaya mutu sekolah. Paradigma ini memberikan implikasi bahwa kepala sekolah harus menjadi pemimpin dalam konteks pembelajaran yang dalam melaksanakan tugasnya mampu membentuk suatu tim kerja yang melaksanakan berbagai aktifitas secara efektif.

Refleksi Iman Kristen

- Lebih mempertajam dari sisi konsepsi iman Kristen, bahwa definisi

• kepemimpinan memegang peran yang sangat sentral bagi seorang kepala sekolah

^allam menumbuhkan karakter seorang Pemimpin. Dikatakan demikian karena

^sbagai pijakan utama pada Alkitab tentang kepemimpinan kepala sekolah dapat

^rwujud melalui otoritas Allah dalam seluruh Kepemimpinan-Nya atas keberadaan

uinia ini dapat menerapkan sistem kepemimpinan dalam bentuk performa tinggi.

—el hingga dalam koridor inilah setiap pemimpin Kristen harus mampu memahami

»alhwa Allah sendiri menuntut agar supaya sebagai seorang pemimpin yang melayani

KiinatNya mampu menerapkan sistem pengelolaan lembaga secara benar dan

"^ .Ikitabiah.

Konsep kepemimpinan secara iman kristen dalam sejarah kepemimpinan para

■ ^Isabi didalam Alkitab dapat kita simak melalui perjalanan kepemimpinan Musa

=Ma.lam Perjanjian Lama. Di dalam Perjanjian Lama yang secara transparan

-zyeemberikan gambaran secara nyata kepada pemimpin Kristen saat ini tentang

"Tje:mimpin-pemimpin umat Allah yang menerapkan sistem pengelolaan lembaga

r—jadam bentuk performa tinggi dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Satu contoh konkrit yang dapat digali proses kepemimpinan dalam Perjanjian

? 7ama adalah figur Musa yang adalah seorang pemimpin besar. Kitab Keluaran

^menggambarkan Musa sebagai pemimpin bangsa dengan panggilan langsung dari

r^?UJHAN untuk menjadi pemimpin (Kel.3,4), Musa digambarkan sebagai memiliki

integritas tinggi yaitu “sangat lembut hatinya dan seorang yang setia” (Bil. 12:3,7).

^ada sisi lain, Musa pun rendah hati, dengan kesediaannya untuk belajar manajemen

organisasi dari Yitro mertuanya (Kel. 18). Dalam Keluaran 18 dapat ditemukan standar integritas pemimpin yang harus ada pada setiap pemimpin yakni: 1) Integritas diri (cakap/tahu diri, menerima diri, mengembangkan diri), 2) Integritas rohani (takut akan Allah-moralitas tinggi), 3) Integritas sosial (dapat dipercaya, taat, setia, tulus) sehingga ada pengakuan dari orang lain.⁶¹

Dalam hal yang berkaitan dengan prinsip kepemimpinan yang berorientasi administratif, Musa menerapkan hukum kepemimpinan berupa Hukum Penghargaan (Reward). Dalam Hukum ini seorang Pemimpin akan mendapatkan pengikut jika dia dapat menyiapkan bentuk penghargaan kepada pengikutnya sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh mereka masing-masing. Syarat mutlak untuk mendapatkan pengikut adalah seorang pemimpin memberikan penghargaan atas loyalitasnya atau kesetiaannya dalam melakukan apa yang dikehendaki pemimpin. Selain itu hukum kepemimpinan yang diterapkan Musa adalah Hukum Kepercayaan (*Akuntabilitas*) yakni melalui hukum ini, Musa memberikan tanggungjawab besar kepada pengikutnya. Misalnya Musa memberikan kepercayaan kepada Harun tentang tugas-tugas Imam dan menunjuk pengikut yang lain untuk memfungsikan diri sebagai penatua-penatua yang bertanggungjawab mengurus peradilan sehingga dengan demikian Musa memberikan sinyal persetujuan kepada pengikutnya untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan yakni Tanah Perjanjian.⁶²

Model Kepemimpinan Yesus Kristus adalah Pemimpin Maha Agung yang tidak kalah pentingnya dibandingkan Musa dalam Perjanjian Lama. Karakter Kepemimpinan Yesus Kristus adalah kepemimpinan sejati, ideal, sempurna yang

⁶¹ Yakob Tomatala. *Kepemimpinan Kristen* (Jakarta: YT Leadership Foundation, 2002), 36.

⁶² Stacy T. Rinehart, *Paradoks Kepemimpinan Pelayan*, (Jakarta: bnanucl, 2003), 76.

^ttut dicontoh oleh kepemimpinan dunia termasuk kepemimpinan Kristen oleh
 ^Lepala Sekolah. Figur Yesus dalam kepemimpinannya menggunakan
 L^e;pemimpinan yang *Chaordic* (kacau tetapi teratur) dimana Yesus memimpin
 -cjpada para muridNya serta memimpin bagi orang-orang yang ditemuinya didalam
 ■=et'iap Perjalanan peng-Injilannya dengan kepemimpinan yang bersifat seni dan
 —tcmgadaptasi diri dengan kondisi lingkungan.⁶³

Kepemimpinan Kristen yang terpusat pada Kristus dalam keempat Injil
 mengetengahkan tokoh Yesus sebagai pemimpin yang sempurna dengan penampilan
 ~airakter yang tangguh, memiliki pengetahuan yang luas dan konprehensif serta
 ~eimampuan bersosialisasi dan integrasi yang tinggi dalam kepemimpinannya
 SVHatus 7:28-29, Markus 1:22 dan Lukas 4:32) yang berisi tentang pengakuan atas
 ~esandalan Tuhan Yesus sebagai figur Pemimpin. Kehandalan dan Ketangguhan
 ^oisisi Tuhan Yesus dalam seluruh mekanisme proses kepemimpinannya selama tiga
 ^ettengah tahun lamanya dapat ditemukan beberapa indikator penting untuk disimak
 *“alkni Memanggil dan memilih calon-calon pemimpin yang dibentuk melalui
 -zjellompok-kelompok kecil misalnya terpilihnya duabelas rasul. Disini proses seleksi
 ain rekrutmen pemimpin berlangsung selektif.⁶⁴ —

Mempersiapkan dan menggunakan calon pemimpin yang dilakukan Tuhan
 Wesus adalah dengan cara melatih dan mengembangkan potensi serta talenta yang
 ^irmilikinya secara optimal, hal ini inilah proses pembentukan karakter, motivasi,
 ’-:a]pasitas dan kapabilitas dapat dimanfaatkan dan digunakan dalam memberdayakan
 ^aira pengikutnya. Selain itu pengembangan Kepemimpinan Efektif yang

⁶³ Gary Goodnel, *Cara Yesus Memimpin*, (Jovjakarta: ANDI, 2012). 2.

⁶⁴ Ibid, 46.

-^Skrembangkan oleh Tuhan Yesus yang dikatakan dalam 2 Timotius 2:2 yakni : ”*Apa
^&ing telah engkau dengar dari padaku di depan banyak saksi, percayakanlah itu
^?.pada orang — orang yang dapat dipercaya, yang juga cakap mengajar orang lain ”*

Kepemimpinan kepala sekolah yang telah dijelaskan terdahulu dalam
^aitannya dengan pandangan iman Kristen dari beberapa sejarah perjalanan
-^ {pemimpinan dari nabi Musa dan Yesus Kristus, peneliti dapat memberikan
- emjelasannya bahwa secara efektif terdiri dari tiga elemen yakni *knowing*, *being* dan
^oing. Ketiga elemen tersebut semestinya menjadi bagian dari filosofi
emgembangan kepemimpinan umum namun mutlak bagi filosofi pengembangan
kepemimpinan Kristen.

Elemen *be* adalah elemen karakter (know-why) yang terangkai kedalam
^leemen know yakni elemen pengetahuan dan elemen *do* adalah elemen
-berterampilan. Dengan demikian, proses pengembangan kepemimpinan yang efektif
— k;an menolong seseorang untuk menjadi seorang pemimpin, kredibel memimpin dan
'bajpabel memimpin sehingga ketiganya harus berjalan dengan seimbang agar efektif.

Know adalah fungsi dari Pendidikan, sedangkan *do* adalah, fungsi dari
***e latihan. Namun pengetahuan dan keterampilan dapat kehilangan relevansinya dan
etinggalan zaman. Sedangkan *be* adalah konsep diri, nilai-nilai hidup, prinsip moral
~^a.n etika tidak akan ditelan oleh berjalannya waktu.⁶⁵

Dengan. demikian pemahaman peneliti dapat dikatakan bahwa figur
kepemimpinan Tuhan Yesus yang dapat di contoh kepala sekolah dalam menerapkan
“trategi 4 M (mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan

i- ⁶⁵ Sen Sendjaya, *Jadilah Pemimpin Demi Kristus* (Jakarta, Literatur Perkantas PT. Suluh Cendekia.2012),
“42-243

~ie:mberdayakan) adalah sosok pemimpin yang memiliki kapasitas, kapabilitas dan Zleiktabilitas yang handal dimata umat Tuhan dalam semua ciri dan aspek
 __ ejpemimpinanNya. Kesempurnaan dan keunggulan dapat terlihat dalam proses
 =- eHayananNya yang dapat dikelola dari awal hingga keakhir masa-masa
 ellayanannya. Tuhan Yesus mampu memperlihatkan proses mempengaruhi,
 enzenggerakkan, memberdayakan bahkan mengembangkan seluruh potensi murid
 s—taau pengikutnya dalam melaksanakan tugas pelayananNya ditengah masyarakat
 -aat itu.

Sejalan dengan konsepsi kepemimpinan iman Kisten dari kedua tokoh di atas
 wiaka pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah, seperti halnya pimpinan
 —dsioner sebuah organisasi pendidikan pada umumnya, berpandangan jauh kedepan.
 ketika memasuki era sangat kompetitif saat ini, pimpinan organisasi pendidikan tidak
 s-ulkup hanya pembuat dan pelaksana keputusan yang efektif, melainkan juga harus
 “■^leemiliki visi yang tajam dan jelas. Visi dimaksud antara lain meliputi kepekaan
 z: emtang apa yang akan terjadi dan apa yang mungkin akan dilakukan, bagaimana
 z^airanya untuk menetapkan dan mengartikulasikan tujuan bersama serta apa yang harus
 z-|llakukan untuk meniotifasi gurunya untuk bersama-sama berusaha menggapai tujuan
 z-eirsebut.