

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI *SOLUTION GIVER* DI SEKOLAH

Edi Widiyanto

Jurusan Pendidikan Luar Sekolah
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur
E-mail: edi.widiyanto.fip@gmail.com

Abstrak: Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus mampu memimpin lembaganya dengan baik. Agar mampu memimpin dengan baik, maka kepala sekolah tersebut harus memahami konsep dasar kepemimpinan dalam pendidikan. Posisi tersebut bukanlah hanya sekedar formalitas yang dapat ditempati oleh sembarang orang, namun dibutuhkan keahlian dan kompetensi khusus yang secara mutlak harus dimiliki oleh seseorang yang berada pada posisi tersebut. Setiap kepala sekolah dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam setiap situasi dan kondisi di sekolah tempat ia memimpin. Untuk mencapai tingkat kemajuan sekolah, maka kepala sekolah harus melakukan supervisi secara teratur. Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan menuntut keterlibatan berbagai pihak. Tujuan kegiatan supervisi adalah untuk memperbaiki proses dan hasil pembelajaran ke arah yang lebih efektif dan efisien.

Kata kunci: kepemimpinan, kepala sekolah, *solution giver*

Abstract: The principal as supreme leader in the school should be able to lead the institution well. To be able to lead well, then the principal must understand the basic concepts of leadership in education. The position is not merely a formality that may be owned by anyone, but it takes special skills and competencies that absolutely must be owned by a person in that position. Each principals can choose the appropriate leadership model. Does not rule out the possibility that principals can apply a different style of leadership in every situation and the conditions in the school where he led. To achieve the level of progress of the school, the headmaster had to do supervision on a regular basis. Supervision as one of the main functions in educational administration demands the involvement of various parties. The objective of the supervision is to improve processes and outcomes of learning towards a more effective and efficient.

Keywords: leadership, principal, *solution giver*

Kepala Sekolah merupakan jabatan tertinggi pada suatu jenjang pendidikan prasekolah, SD, SMP, SMA atau jenjang yang sederajat. Memang tidak semua orang dapat menempati posisi tersebut, perlu adanya seseorang dengan jiwa pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memegang kendali kepemimpinan sebagai kepala sekolah. Posisi tersebut bukanlah hanya sekedar formalitas yang dapat ditempati oleh sembarang orang, namun dibutuhkan keahlian dan kompetensi khusus yang secara mutlak harus dimiliki oleh seseorang yang berada pada posisi tersebut. Tanpa adanya potensi khusus yang dimiliki maka sekolah yang

dipimpinnya tidak akan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Sebaliknya, jika suatu sekolah memiliki pemimpin berupa kepala sekolah yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik dan memiliki sikap dan pandangan yang luas maka dapat dipastikan bahwa sekolah tersebut akan mengalami kemajuan yang pesat dibanding sebelumnya. Kemajuan tersebut tentu saja akan membawa dampak positif pada sekolah tersebut pada masa yang akan datang.

Seorang kepala sekolah harus memiliki *skill* yang cukup dalam hal *public relationship*, pengembangan kurikulum, pengajaran, *human relation*, perencanaan bahan pengajar dan konseling. Selain itu, seorang kepala sekolah juga harus memiliki jaringan yang luas, *self-acceptance*, sikap yang baik, kemampuan berorganisasi yang baik, dan kemampuan dalam bermasyarakat yang baik pula. Tuntutan terhadap sekolah yang bermutu dari masyarakat luas semakin tinggi; mencakup pada keefektifan, efisiensi, dan akuntabilitas manajemen secara menyeluruh (Jalal & Supriadi, 2001).

Definisi umum kepemimpinan yaitu kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu. Kepemimpinan juga bisa didefinisikan sebagai pengajuan suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan organisasi atau untuk mengubah tujuan organisasi (Lipham, 1985). Sedangkan Soetopo, (2010) menyatakan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama. Unsur-unsur yang terlibat dalam situasi kepemimpinan adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain disuatu pihak, orang yang dapat mempengaruhi dilain pihak, adanya maksud atau tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud atau tujuan tersebut.

Untuk menjadi kepala sekolah yang mampu memimpin lembaganya dengan baik, maka kepala sekolah tersebut harus memahami konsep dasar kepemimpinan dalam pendidikan. Pimpinan yang baik adalah kepala sekolah yang tahu kebutuhan para guru, staf, maupun karyawan lainnya. Ia harus mampu mewujudkan harapan-harapan bawahannya tersebut. Dalam kegiatan pembelajaran di sekolah, tidak jarang ditemukan berbagai masalah-masalah yang dapat mempengaruhi kegiatan program kerja di sekolah. Untuk mengatasi hal tersebut, maka dibutuhkan peran dan tanggung jawab pimpinan.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam memimpin sebuah lembaga sekolah dibutuhkan keahlian dan pengaruh yang seutuhnya untuk pendidikan tersebut. Peran pimpinan tidak semata-mata berkaitan dengan kekuasaan semata, tetapi harus memfokuskan diri untuk memajukan pendidikan. Dari sekian teori kepemimpinan yang ada, tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang paling ideal, semua gaya kepemimpinan memiliki kekurangan dan kelebihan tersendiri. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang luwes dalam menerapkan setiap gaya kepemimpinan dan mampu mendorong terciptanya lembaga pendidikan tersebut ke arah yang baik. Kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya terdapat dua unsur, yaitu: 1) bangunan budaya (*cultural building*) yang meliputi: visi, misi dan tujuan, nilai dan keyakinan, sistem penghargaan, hubungan emosional dan sosial, dan desain organisasi; 2) bangunan pribadi (*personality building*) berupa pemodelan peran yang meliputi: perilaku pribadi, perilaku pemimpin, dan tindakan administratif (Yukl, 1999). Demikian pula yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam memimpin lembaganya, ia harus mampu mendorong, menginspirasi, dan memahami anak-anak buahnya dalam menyusun perencanaan (rencana kegiatan, target, sasaran) dan mengevaluasi kinerja guru secara efektif. Bahkan, Mulyasa (2006) menyatakan kepala sekolah harus seorang pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicte employer*), dan seorang saudagar (memiliki seribu akal).

Seorang pemimpin adalah orang yang paling berperan dalam kepemimpinan pendidikan untuk menuju pendidikan nasional yang bermutu. Dalam rangka umum mutu mengandung makna tingkat keunggulan suatu produk. Produk dalam pembahasan ini adalah pendidikan. Jadi dalam konteks pendidikan mutu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Untuk menuju pendidikan yang bermutu pemimpin perlu memperhatikan berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumberdaya lainnya.

Mutu pendidikan nasional yang tercermin dalam kompetensi lulusan satuan pendidikan di pengaruhi oleh berbagai komponen seperti proses, isi, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pemerintah telah melakukan berbagai upaya yang telah dilakukan secara terencana.

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi mendorong, mengajak, menggerakkan, dan bahkan memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu. Davis & Newstrom (1995) menyatakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Kepala sekolah sebagai ujung tombak penggerak kepemimpinan di lembaga sekolah dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinannya untuk mengembangkan potensi yang dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya. Untuk menunjang kepemimpinannya, seorang kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik pribadi yang bersangkutan dan sasaran yang hendak dipimpin.

Secara umum ada tiga gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah. Pertama, *demokratic style*. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan partisipasi aktif dan keputusan penting berasal dari bawahannya. Kepala sekolah bersama dengan anggota seluruh bawahannya secara aktif perumusan dan penetapan kebijakan umum. Guru-guru, karyawan, maupun siswa dilibatkan dalam merundingkan program kerja dan pembagian tugas masing-masing sesuai dengan minat dan kemampuan masing-masing. Kekuasaan dan tanggung jawab didelegasikan kepada setiap anggota mampu mengemban delegasi tersebut. Kepala sekolah mempercayakan tugas-tugasnya kepada bawahannya agar mampu dikerjakan secara maksimal, asalkan situasi yang ada itu memungkinkan untuk mereka kerjakan. Kepala sekolah dapat memberikan penilaian atas hasil kinerja bawahannya, memberikan kritik saat ada pekerjaan yang belum maksimal maupun pujian pada saat bawahan mampu melaksanakan tugas dengan baik.

Kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar-mengajar secara efektif dan efisien (Anwar, 2004). Gaya kepemimpinan demokratis tercermin dari kepala sekolah yang dapat melaksanakan banyak fungsi untuk menjalankan kepemimpinannya, antara lain: 1) kepala sekolah menerapkan fungsi konsultatif dan partisipatif dengan cara melakukan komunikasi dua arah antara dirinya dan bawahannya. Hal ini dilakukan pada saat kepala sekolah akan membuat keputusan dan memerlukan tanggapan dan informasi tambahan dari para bawahannya. Sebagus apapun kemampuan seorang kepala sekolah, namun tidak ada

salahnya jika ia tetap melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan. Dengan menerapkan fungsi ini diharapkan bawahan semakin giat untuk mencapai tujuan bersama karena bawahan juga dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. 2) Kepala sekolah menerapkan fungsi delegasi yaitu pemberian pelimpahan wewenang untuk pengambilan keputusan kepada bawahan. Fungsi delegasi ini lebih menekankan nilai kepercayaan (*trust*) kepada bawahan yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas dalam praktiknya.

Kedua, *the autocratic style*, yaitu kepala sekolah yang melaksanakan kebijaksanaannya secara otoriter. Semua kebijaksanaan dasar yang ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaan selanjutnya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinya. Setiap bawahan harus menerima *policy* dan tugas-tugas tanpa ada kebebasan untuk menimbang dampak yang mungkin timbul padanya. Mereka harus patuh dan setia kepada si pemimpin secara mutlak. Inilah yang termasuk dalam peran kepala sekolah yang menerapkan fungsi pengendalian kepada bawahannya. Kepala sekolah dalam memimpin berusaha mengendalikan anggota-anggotanya agar dapat tercapai tujuan bersama. Hal-hal yang bersifat menyimpang dari tujuan lembaga akan segera diselesaikan. Gaya kepemimpinan ini memang cenderung kurang tepat untuk diterapkan di lingkungan pendidikan, tetapi bukan berarti tidak boleh diterapkan. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan otoriter lebih banyak menerapkan fungsi kepemimpinan secara instruktif yang ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Fungsi ini dilakukan dengan cara kepala sekolah menentukan apa yang akan dilakukan oleh bawahannya. Kepala sekolah memberikan perintah kepada bawahannya agar melakukan apa yang diperintahkan.

Ketiga, *laissez-faire style* yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap anggota staf di dalam tata prosedur dan apa yang akan dikerjakan untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka. Semua itu menjadi hak sepenuhnya daripada anggota kelompok atau staf lembaga pendidikan. Pendapat pemimpin tentang penilaian yang berupa kritik atau pujian terhadap pribadi, prestasi kerja anggota, atau pelaksanaan program secara umum, jarang atau bahkan tidak sama sekali diberikan, kecuali jika anggota yang memintanya. Tugas pemimpin adalah menjaga dan menjamin kebebasan tersebut. Kegiatan pemimpin pendidikan yang bertipe *laissez faire* murni mungkin jarang ditemukan, tetapi yang sering muncul adalah variasi *laissez faire*, misalnya kepala sekolah yang kurang semangat dalam memimpin lembaganya, kurangnya

kecakapan kepala sekolah dalam memimpin lembaga, maupun kurangnya membangun komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

Berdasarkan ketiga gaya kepemimpinan tersebut, setiap gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dan konsekuensi tersendiri bagi lembaga lembaga pendidikan. Setiap gaya kepemimpinan bisa jadi hanya cocok untuk diterapkan dalam kondisi tertentu saja. Setiap kepala sekolah dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam setiap situasi dan kondisi di sekolah tempat ia memimpin. Kepemimpinan otokrasi lebih cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi. Kepemimpinan pembinaan cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi sedang dan komitmen rendah. Kepemimpinan demokratis lebih fleksibel, karena segala keputusan yang diambil berasal dari dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi yang ada, kepala sekolah bersama-sama dengan guru maupun staf tata usaha saling ambil bagian secara aktif di dalam perumusan dan penetapan program kerja sekolah. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dan komitmen yang bervariasi. Sementara itu, kepemimpinan yang *laissez faire* cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi.

Identifikasi Permasalahan Pembelajaran Di Sekolah: Kualitas Pendidik

Peran guru dalam kegiatan pembelajaran akan efektif jika peserta didik dapat belajar secara efektif. Kegiatan belajar peserta didik akan maju atau efektif apabila murid memperoleh pengalaman pendidikan yang diharapkan. Kemampuan guru dalam memberikan fasilitas pembelajaran kepada peserta didik dipengaruhi oleh kualifikasi yang dimiliki oleh guru tersebut. Jika guru yang mengajar siswa tidak memiliki kompetensi sesuai yang ditetapkan, maka tentu saja akan berdampak pada pemahaman siswa dalam menyerap hasil pembelajaran.

Dalam praktik kegiatan mengajar yang dilakukan oleh seorang guru, tidak jarang guru hanya asal-asalan dalam mengajar. Guru hanya sekedar mengajar tanpa menggunakan metode dan teknik yang tepat sesuai dengan konteks materi yang disampaikan. Padahal seorang guru memiliki tanggung jawab dalam hal mengidentifikasi kebutuhan perubahan kurikulum dan pembinaan pengajaran, memanfaatkan segenap sumber dalam meningkatkan kesejahteraan siswa, dan bertanggung jawab menjaga kepercayaan orangtua siswa untuk melaksanakan tugasnya.

Kelemahan yang sering dialami oleh guru yaitu guru kurang memiliki ketrampilan dalam mengkomunikasikan tujuan pelajaran kepada siswa, menyesuaikan tujuan pelajaran dengan kemampuan dan kebutuhan siswa, dan merumuskan tujuan instruksioanal dengan jelas. Dampaknya, siswa tidak memahami *kontent* materi pembelajaran dan tidak mendapat kepuasan dalam menerima pelajaran.

Masalah Metode dan Evaluasi Pembelajaran

Dalam pengamatan pelaksanaan pembelajaran, tidak sedikit guru yang kurang menguasai metode pembelajaran efektif dan menarik. Metode ceramah selalu mendominasi dalam setiap materi yang disampaikan oleh guru. Semakin banyak guru berceramah akan membuat suasana kelas semakin monoton dan membosankan bagi siswa, karena metode ini kurang membangkitkan motivasi belajar siswa. Akibatnya siswa menjadi jenuh. Untuk itu diharapkan guru mampu menguasai banyak sistem penyajian yang efektif, dibutuhkan metode yang tepat sesuai dengan materi yang ada.

Selain masalah metode, guru juga sering mengalami kendala dalam hal melakukan evaluasi pembelajaran di kelas. Guru tidak mempunyai kriteria keberhasilan yang jelas, prosedur evaluasi yang akan dilakukan juga tidak jelas, dan sebagian besar guru melakukan penilaian yang tidak seragam. Untuk mengatasi hal tersebut maka guru diharapkan menentukan kriteria keberhasilan yang jelas, menyusun prosedur evaluasi yang jelas, dan menyeragamkan sistem evaluasi.

Permasalahan Sarana dan Prasarana Pembelajaran

Dalam pelaksanaan pembelajaran guru kadang menemui banyak hambatan, diantaranya banyak guru yang kurang memanfaatkan perpustakaan sebagai sumber belajar, kurangnya buku bacaan ilmiah, dan keadaan sarana-prasarana yang kurang lengkap. Akibatnya kegiatan pembelajaran menjadi terhambat. Untuk itu diharapkan guru mampu memanfaatkan perpustakaan sebagai sumber belajar, mengusahakan memperbanyak jumlah buku-buku ilmiah, dan meningkatkan sarana dan prasarana pembelajaran.

Peran Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Permasalahan Pembelajaran Di Sekolah

Kepala sekolah memiliki peran vital yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Sallis (2006) menyatakan peran utama pemimpin pendidikan adalah memiliki visi yang jelas tentang mutu terpadu organisasi sekolah dan memiliki sikap teguh

untuk menghindari penyimpangan dari budaya organisasi. Selain sebagai pimpinan tertinggi di lembaga sekolah, ia juga bertanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran dan pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan dengan masyarakat, administrasi perencanaan sekolah, perlengkapan, dan organisasi sekolah

Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya: 1) kepribadiannya, 2) persiapan dan pengalaman profesionalnya, dan 3) ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peran kepala sekolah. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas atas peranan kepala sekolah. Kepala sekolah juga harus dapat melaksanakan beberapa tugas kepemimpinan antara lain: 1) membantu merumuskan tujuan pendidikan, 2) membentuk unit organisasi yang produktif, 3) membantu mempermudah proses pembelajaran dan mengembangkan efektivitas pembelajaran, 4) berperan sebagai pelindung lembaga dan menciptakan iklim pendidikan yang kondusif, 5) memberikan dorongan perubahan kepada seluruh elemen masyarakat sekolah untuk semangat berkarya, 6) menggali potensi dan sumber-sumber dana dari luar untuk kemaslahatan sekolah.

Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Mengemban amanah sebagai kepala sekolah memang tidak ringan, karena ia harus mewakafkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk kepentingan yang lebih besar. Blumberg & Greenfield (2002) menyatakan tugas kepala sekolah tidak hanya memberi layanan saja, melainkan juga memastikan aktifitas sekolah secara lancar dan terus-menerus dengan harmonisasi yang baik. Seorang kepala sekolah harus mampu membantu masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan. Adapun tindakan pemimpin yang diperlukan untuk membantu perumusan tujuan pendidikan adalah memperjelas nilai-nilai dan pandangan-pandangan masyarakat terhadap pendidikan, memberikan dasar rasional bagi persetujuan mengenai tujuan-tujuan operasional dan usaha-usaha untuk mencapainya, dan memperjelas peranan pihak luar yang dapat dilibatkan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepala sekolah juga harus memantau proses pembelajaran dan mengembangkan efektivitas yang lebih besar dalam pembelajaran. Kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi untuk bergaul secara efektif dengan berbagai potensi dalam stafnya. Kepala sekolah dapat membantu kemajuan pembelajaran melalui: inisiatif mencari penjelasan

secara terus-menerus, mengusahakan penerimaan tujuan-tujuan pendidikan, menggunakan konsep perubahan yang sesuai, membuat proses pembelajaran menjadi pusat dari semua usaha organisasi dan membuat sarana yang memadai untuk perubahan lembaga maupun individual.

Meskipun dalam pelaksanaan tugas sebagai pimpinan tertinggi di sekolah dibantu oleh wakil-wakilnya, namun seorang kepala sekolah harus tetap mampu membangun suatu unit organisasi yang produktif. Pemimpin bukan hanya menjalankan tugas-tugas administrasi, ia dituntut untuk membina hubungan antar personil secara harmonis. Kerjasama adalah suatu hal yang penting guna membangun suatu unit organisasi yang produktif.

Kegiatan Supervisi sebagai Upaya Memperbaiki Permasalahan Pembelajaran

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervisi. Mantja (2007) menyatakan pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya. Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan menuntut keterlibatan berbagai pihak. Selain pengawas dari Dinas Pendidikan, baik tingkat kecamatan atau kabupaten/kota dalam ruang lingkup yang lebih luas, kepala sekolah juga merupakan pengawas atau supervisor bagi para guru dan pegawai lainnya yang ada di tingkat sekolah. Pada tingkat sekolah, kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor dituntut dari dirinya suatu kompetensi yang memungkinkan dapat atau mampu meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat yang diperlukan bagi upaya mencapai kemajuan sekolahnya. Dengan demikian, diharapkan berbagai tujuan pendidikan pada tingkat sekolah tersebut dapat dicapai secara maksimal.

Supervisi tidak dapat dimaknai sebagai sebuah kegiatan yang dilakukan kepala sekolah untuk mengawasi gerak-gerik guru dalam melakukan kegiatan mengajar di kelas. Tetapi lebih dari itu, tujuan kegiatan supervisi adalah untuk memperbaiki proses dan hasil belajar-mengajar. Sergiovanni (1992) menyatakan 1) supervisi lebih bersifat proses daripada peranan, 2) supervisi sebagai suatu proses yang digunakan oleh personalia sekolah yang bertanggung jawab terhadap aspek-aspek tujuan sekolah dan yang bergantung secara langsung kepada para personalia yang lain untuk menolong mereka menyelesaikan tujuan sekolah itu. Kegiatan utamanya yaitu membantu guru, tapi dalam konteks yang lebih luas menyangkut komponen sekolah yang lain karena guru juga terkait

dengan komponen tata usaha, sarana, lingkungan sekolah, dan lain-lain. Sasaran supervisi dapat dibedakan menjadi dua yaitu berhubungan langsung dengan pengajaran dan yang berhubungan dengan pendukung pengajaran.

Untuk mencapai tingkat kemajuan sekolah, maka kepala sekolah harus melakukan supervisi secara teratur. Segala hal yang berhubungan dengan pencapaian tersebut harus dicermati oleh kepala sekolah, disamping bertanggung jawab dalam hal kelancaran proses belajar mengajar dan kegiatan administrasi sehari-hari lainnya sebagai wujud perannya selaku administrator, juga bertanggung jawab mengawasi, membina, dan memotivasi kinerja para guru dan pegawai lainnya sebagai wujud perannya selaku supervisor.

Sebelum kepala sekolah akan melaksanakan supervisi akademik, maka terlebih dulu memastikan apakah supervisi tersebut untuk individu atau kelompok. Selanjutnya kepala sekolah dapat memilih teknik supervisi yang tepat menurut pengalaman kepala sekolah dengan berkonsultasi kepada pengawas sekolah atau teman sejawat. Jika kepala sekolah ingin melakukan supervisi secara individual, salah satunya dapat dilakukan dengan melakukan teknik kunjungan kelas. Setelah membuat perencanaan supervisi sebagai tahap persiapan dan mempertimbangkan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas. Kepala sekolah selanjutnya melakukan kunjungan kelas dalam rangka mengobservasi jalannya proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Pada akhir kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru membicarakan hasil-hasil observasi. Kemudian dalam rangka usaha pembinaan terhadap guru secara tuntas perlu dilakukan tindak lanjut terhadap hasil-hasil supervisi dan dilakukan perbaikan secara terus-menerus sehingga dapat menciptakan kualitas pembelajaran yang baik.

Pendekatan Supervisi

Dengan adanya program supervisi sekarang dapat menggambarkan apa yang dilakukan, cara melakukan, dan waktu pelaksanaannya, serta cara mengukur keberhasilan pelaksanaannya (Depdiknas, 2003). Dalam melaksanakan kegiatan supervisi, kepala sekolah dapat menggunakan berbagai pendekatan untuk memperbaiki kualitas pembelajaran di sekolah, antara lain: 1) Menggunakan pendekatan humanistik. Pendekatan ini timbul karena guru tidak semata-mata digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk membimbing guru agar dapat berdiri-sendiri dan berkembang dalam jabatannya dengan usaha sendiri. Dengan demikian guru harus mencari sendiri pengalaman itu secara aktif. Peran kepala sekolah di

sini berfungsi sebagai fasilitator dengan menggunakan struktur nonformal. 2) Menggunakan pendekatan kompetensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa tujuan supervisi adalah membentuk kompetensi minimal yang harus dikuasai guru. Tugas kepala sekolah yaitu menciptakan lingkungan yang sangat terstruktur sehingga secara bertahap guru menguasai kompetensi yang dituntut dalam mengajar. 3) Menggunakan pendekatan klinis. Pendekatan ini menggabungkan target yang terstruktur dan perkembangan pribadi. Supervisi klinis merupakan suatu proses tatap muka antara supervisor dengan guru untuk membahas hal-hal yang dilakukan dalam proses pembelajaran. Kegiatan supervisi klinis bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru sekaligus untuk perbaikan proses pembelajaran. 4) Menggunakan pendekatan profesional. Pendekatan ini diasumsikan bahwa tugas utama profesi guru adalah mengajar, maka sasaran supervisi juga harus mengarahkan pada hal-hal yang menyangkut tugas mengajar tersebut.

Teknik Supervisi

Ada dua teknik supervisi yang sering digunakan yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok sebagaimana diungkapkan hampir semua kepustakaan supervisi pengajaran (Glickman, 1981; Mantja, 2007). Pertama, teknik supervisi individual yaitu kegiatan supervisi perorangan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru. Kepala sekolah berkomunikasi dengan seorang guru untuk mengetahui kualitas pembelajarannya. Terdapat lima macam teknik supervisi individual, yaitu: 1) Kunjungan kelas. Kepala sekolah datang ke kelas untuk mengamati proses pembelajaran di kelas untuk mempelajari sifat dan kualitas cara belajar anak dan bagaimana guru membimbing murid-muridnya; 2) Observasi kelas. Observasi kelas merupakan kegiatan mengamati proses pembelajaran secara teliti di kelas. Tujuannya adalah memperoleh data objektif aspek-aspek situasi pembelajaran, dan kesulitan-kesulitan guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran; 3) Pertemuan individual. Pertemuan individual dilakukan dengan tujuan untuk memberikan dorongan kenaikan jabatan guru, mengembangkan kualitas pembelajaran yang lebih baik, memperbaiki kelemahan dan kekurangan pada guru; 4) Kunjungan antar kelas. Bentuk kunjungan antar kelas yaitu kepala sekolah mengarahkan guru-gurunya untuk berkunjung ke kelas yang lain dalam satu sekolah tersebut. Tujuannya untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran; 5) Melakukan *self evaluation*. Kegiatan ini merupakan penilaian diri yang dilakukan oleh diri sendiri secara objektif. Diperlukan

kejujuran diri-sendiri untuk menerapkan teknik ini. Hal serupa juga dikemukakan Sobri (2011) yang menyatakan peran kepala sekolah sebagai supervisor yaitu meningkatkan keberhasilan keseluruhan program pembelajaran sekolah dengan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas dan teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, pelatihan, dan penataran.

Kedua, teknik supervisi kelompok. Teknik supervisi kelompok merupakan satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan kepada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah, dan kelemahan yang sama, dikelompokkan menjadi satu. Kemudian mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Tidak semua teknik-teknik tersebut dapat diterapkan untuk pembinaan guru di sekolah. Kepala sekolah harus mampu menetapkan teknik-teknik mana yang sekiranya mampu membina keterampilan pembelajaran seorang guru. Menetapkan teknik-teknik supervisi akademik yang sesuai tidak mudah. Seorang kepala sekolah harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina juga mengetahui karakteristik setiap teknik dan sifat atau kepribadian guru sehingga teknik yang digunakan benar-benar sesuai dengan guru yang dibina melalui supervisi akademik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi mendorong, mengajak, menggerakkan, dan bahkan memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.

Dalam memimpin sebuah lembaga sekolah dibutuhkan keahlian dan pengaruh yang seutuhnya untuk pendidikan tersebut. Peran pimpinan tidak semata-mata kerkaitan dengan kekuasaan semata, tetapi harus memfokuskan diri untuk memajukan pendidikan. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang luwes dalam menerapkan setiap gaya kepemimpinan dan mampu mendorong terciptanya lembaga pendidikan tersebut ke arah yang baik.

Kepala sekolah memiliki peran vital yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Kepala sekolah juga berperan sebagai ujung tombak penggerak

kepemimpinan di lembaga sekolah dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinannya untuk mengembangkan potensi yang dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya. Untuk menunjang kepemimpinannya, kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik pribadi yang bersangkutan dan sasaran yang hendak dipimpin.

Beberapa permasalahan dalam pembelajaran di sekolah yang sering muncul antara lain: 1) permasalahan kualitas tenaga pendidik, 2) masalah metode dan evaluasi pembelajaran, 3) permasalahan sarana dan prasarana pembelajaran. Untuk mengatasi permasalahan pembelajaran tersebut, diperlukan peran kepala sekolah sebagai *solution giver* agar masalah pembelajaran dapat segera teratasi. Langkah-langkah yang dapat dilakukan kepala sekolah antara lain dengan melakukan supervisi. Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan menuntut keterlibatan berbagai pihak. Melalui kegiatan supervisi diharapkan dapat mengetahui, mengidentifikasi, dan menyelesaikan permasalahan pembelajaran yang sering dihadapi oleh guru.

Saran

Berikut ini dikemukakan beberapa saran yang ditujukan kepada kepala sekolah dan guru. 1) Bagi kepala sekolah, tulisan ini diharapkan sebagai pendorong motivasi untuk terus bersemangat memimpin lembaga sekolahnya dan berusaha memberikan inovasi baru pada lembaga yang dipimpinnya. 2) Bagi guru, semoga dengan adanya tulisan ini dapat memperbaiki metode dan teknik pembelajaran yang selama ini sering menjadi kendala bagi guru dalam proses kegiatan pembelajaran.

DAFTAR RUJUKAN

- Anwar, M.I. 2004. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. 2002. *The Effectives Principal: Perspectives on School Leadership*. 3th Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Davis, K & Newstrom. 1995. *Perilaku dalam Organisasi*. Erlangga: Jakarta.
- Depdiknas. 2003. *Pedoman Supervisi Pengajaran*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Glickman, C.D. 1981. *Developmental Supervision: Alternative Practice for Helping Teachers Improve Instruction*. Alexandria: ASCD.
- Jalal, F & Supriadi, D. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita.

- Lipham, James M. 1985. *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*. New York dan London: The Longman.
- Mantja, W. 2007. *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas.
- Mulyasa. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Suatu Panduan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sallis, E. 2007. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sergiovanni, T.J. 1982. *Supervision of Teaching*. Alexandria: ASCD.
- Sobri, A.Y. 2011. Peran Kepala Sekolah dan teknik yang Digunakan dalam Supervisi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 23 (3): 251-263.
- Soetopo, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Yukl, G. 1999. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prentice-Hall Inc