

**IMPLEMENTASI DIMENSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SMA NEGERI 1 OBAA  
KABUPATEN MAPPI**

**Jermina H. Risamasu**

SMA Negeri 1 Obaa Kabupaten Mappi

Corresponding Author e-mail: risamasujermina@gmail.com

**Abstrak**

Telah dilakukan penelitian tentang dimensi kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran implementasi tentang: 1) kemampuan pengetahuan, 2) kemampuan personal, 3) kemampuan relasional, 4) kemampuan intelektual, dan 5) kemampuan organisasional kepala sekolah SMA Negeri 1 Obaa Kabupaten Mappi. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan penelitian kualitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan jumlah informan 9 orang. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya kepala sekolah SMA Negeri 1 Obaa pada masing-masing dimensi kepemimpinan pendidikan menunjukkan hasil sebagai berikut, 1) Implementasi dimensi kemampuan pendidikan kepala sekolah belum berjalan secara maksimal, 2) Implementasi kemampuan relasional kepala sekolah telah dilaksanakan namun belum maksimal, (3) Implementasi dimensi kemampuan personal kepala sekolah masih sangat kurang, (4) Implementasi kemampuan intelektual belum maksimal untuk mengelola perwujudan visi dan misi sekolah, dan 5) Implementasi kemampuan organisasi kepala sekolah belum maksimal.

**Kata Kunci:** *Implementasi, Dimensi kepemimpinan Kepala Sekolah, Kabupaten Mappi*

**A. Pendahuluan**

Obsesi menghadirkan pimpinan yang hebat untuk mendongkrak kinerja organisasi sudah menjadi fenomena yang bersifat universal. Di era globalisasi sekarang, bahkan jauh sebelumnya, telah muncul simpulan, bahwa tanpa kehadiran seorang pemimpin dengan kapasitas kepemimpinan yang hebat, upaya mengimplementasikan misi dan mencapai prestasi organisasi secara kompetitif akan lebih banyak menjelma sebagai mimpi ketimbang realitas. Di dunia pendidikan juga muncul kesadaran, bahwa revolusi di bidang pendidikan hanya mungkin terwujud jika diawali dengan revolusi di bidang manajemennya. Ada penelitian sebelumnya dari beberapa peneliti barat telah menemukan bahwa tidak ada sekolah yang baik, kecuali dipimpin oleh

kepala sekolah yang berkualitas tinggi, baik secara akademik maupun daya pengaruhnya pada komunitas (Sudarwan, 2013: v).

Kesadaran untuk merekrut kepala sekolah yang ideal telah lama mewarnai kebijakan bidang pendidikan. Persyaratan khusus berupa pengalaman kerja, kepangkatan, dan pelatihan khusus untuk menduduki posisi ini menjadi bagian integral dari kebijakan itu. Di Kota Solo telah dibangun lembaga khusus yang menangani pendidikan dan pelatihan kepala sekolah, dengan tujuan akhir untuk mendongkrak kinerja sekolah secara utuh (Metro TV 10 Februari 2016). Hingga tahun 2010 lalu 30.000 kepala sekolah telah mengikuti pelatihan tersebut untuk meningkatkan kompetensinya dalam memimpin sekolah.

Bentuk kebijakan di atas merupakan langkah maju dalam kepemimpinan pendidikan. Dengan demikian dapat dikatakan pelatihan merupakan sarana peningkatan profesionalisme dan kompetensi kepala sekolah agar dapat mengelola sekolah secara efektif dan efisien. Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang sukses memiliki beberapa karakteristik seperti: bergaya kepemimpinan kritis visioner dan berkewirausahaan, berani mengambil resiko, memiliki keuletan dan motivasi diri, mampu memecahkan masalah, bersemangat dan berkomitmen, sangat memperhatikan isu-isu operasional, memahami nilai seseorang dalam kaitannya dengan perkembangan dan kesuksesan personal, mempersiapkan diri dan menjalankan pengembangan profesi yang berkelanjutan (Karwati & Priansa, 2013).

Hasil penelitian Charlotte memberi gambaran, bahwa kepala sekolah yang berhasil sebagai seorang pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan dengan multi dimensi, sehingga dapat menjamin efektivitas kepemimpinannya. Hasil penelitian Duignan (2004: 16) menyatakan bahwa, dasar kepemimpinan kepala sekolah terkonstruksi atas lima dimensi yang penting untuk dimiliki oleh setiap kepala sekolah, yaitu: kemampuan pendidikan (*educational capabilities*), kemampuan personal (*personal capabilities*), kemampuan relasional

(*relational capabilities*), kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*), kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*).

SMA Negeri 1 Obaa Kabupaten Mappi berdiri semenjak tahun 1998 dan telah memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat di Kabupaten Mappi. Hasil observasi awal penulis menunjukkan bahwa kinerja para guru tidak maksimal karena dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kondisi ini berdampak pada proses belajar mengajar yang tidak optimal, kurang terciptanya hubungan yang harmonis di sekolah, kurang maksimal memberikan support kepada para guru, kurang memberdayakan guru, dan kurang menyediakan kesempatan perkembangan profesi yang berkualitas.

## **B. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang implementasi dimensi kemampuan kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Obaa Kabupaten Mappi, yaitu: dimensi kemampuan pendidikan (*educational capability*) kepala sekolah, kemampuan personal (*personal capability*), kemampuan relasional (*relational capability*), kemampuan intelektual (*intellectual capability*), kemampuan keorganisasian (*organizational capability*) kepala sekolah.

### **C. Tinjauan Pustaka**

#### **1. Dimensi Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan Kepala Sekolah menurut Duignan (2004) terkonstruksi atas lima (5) dimensi yang penting untuk dimiliki, yaitu (1) kemampuan pendidikan, (2) kemampuan personal, (3) kemampuan relasional, (4) kemampuan intelektual, (5) kemampuan organisasional, yang masing-masing dianalisa sebagai berikut:

##### **a. Kemampuan Pendidikan**

Kemampuan terkait dengan pendidikan mencakup pengetahuan profesional dan pemahaman mengenai proses pengajaran dan pembelajaran yang menginspirasi komitmen dan pencapaian hasil belajar yang berkualitas bagi peserta didik. Terdapat tiga indikator terkait dengan kepemimpinan pendidikan: (a) menciptakan lingkungan belajar yang hidup, nyaman, dan menyenangkan, (b) mengkomunikasikan optimisme dan kepercayaan diri terhadap potensi anak didik di sekolahnya, (c) menerapkan keadilan sosial kependidikan di sekolahnya.

##### **b. Kemampuan Personal**

Kemampuan personal merupakan kekuatan dan kualitas internal yang mendasari tindakan etis dan profesional seorang pemimpin. Terdapat tiga indikator terkait dengan kemampuan personal, yaitu: (a) kepercayaan dan keyakinan terhadap diri sendiri, dan orang lain untuk mengelola sekolah, (b) kematangan emosional,

kesadaran akan dampak perilaku personal mereka terhadap orang lain, (c) menginspirasi terbentuknya iklim yang saling menghargai, saling percaya dan saling mendukung walaupun dihadapkan pada situasi menantang dan rumit.

##### **c. Kemampuan Relasional**

Kemampuan relasional merupakan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang meliputi: (a) menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh dan bermartabat (membina relasi), (b) bersikap jujur, apa adanya dan terbuka di dalam interaksi mereka dengan orang lain, (c) menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif di mana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian.

##### **d. Kemampuan Intelektual**

Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan berpikir, serta melakukan penilaian dan pengambilan keputusan rasional. Kemampuan ini mendasari peran utama kepala sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan dan pencapaian misi pendidikan meliputi: (a) berorientasi masa depan serta dapat mempengaruhi perubahan yang memberikan keuntungan terhadap peserta didik dan komunitas sekolah, (b) membangun kepemilikan bersama terhadap visi sekolah dan nasional, serta mengelola sikap prioritas dan membantu orang lain

untuk memahami dan menjalankan prioritas tersebut, (c) menciptakan budaya organisasi yang konstruktif, inovatif dan dinamis yang memiliki komitmen terhadap pembelajaran peserta didik.

#### **e. Kemampuan Organisasional**

Kemampuan organisasional berkaitan dengan daya dukung terhadap peningkatan proses yang terjadi di sekolah melalui manajemen sumber daya manusia, keuangan dan sumber daya lainnya secara efektif meliputi: (a) merencanakan, mengevaluasi, mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan, (b) mengaitkan kemampuan profesional tenaga pendidik dengan tugas masing-masing guru serta menggunakan hasil evaluasi kinerja guru untuk memacu mutu sekolah, (c) mengembangkan, memonitor secara efektif dan akuntabel system perencanaan, manajemen dan pelaporan, membangun tim, kemitraan dan jejaring.

#### **D. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri I Obaa Kabupaten Mappi di Kepi. Waktu penelitian selama 6 bulan di mulai sejak bulan Nopember 2015 sampai dengan bulan Februari tahun 2016. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Jenis penelitian yang dipergunakan adalah studi kasus.

Informan dalam penelitian berjumlah 9 orang (kepala sekolah, 2 orang wakasek, 3 orang guru, Tata Usaha, dan anggota komite

masing-masing 1 orang) dengan teknik sampling purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan pada natural setting kondisi yang alamiah. Pengumpulan data dilakukan melalui: observasi peran serta (participation observation), wawancara mendalam, dan dokumentasi. Dokumen yang ditelaah dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen berupa jadwal mengajar, RPP guru, dan foto-foto dokumentasi. Dokumen-dokumen ini akan melengkapi data obeservasi dan wawancara mendalam. Analisis data mengacu kepada analisis menurut Miles dan Huberman (1962:16).

#### **E. Hasil Penelitian**

##### **1. Dimensi Kemampuan Pendidikan (*Educational Capability*) Kepala Sekolah**

###### **a. Kemampuan kepala sekolah menciptakan lingkungan belajar yang hidup, nyaman dan menyenangkan bagi peserta didik**

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kepala sekolah telah berupaya menciptakan lingkungan belajar disekolah cukup nyaman agar situasi belajar menjadi kondusif yaitu lingkungan belajar terasa nyaman dan menyenangkan namun ada beberapa hal/masalah yang masih harus dibenahi. Selain wawancara peneliti juga melakukan observasi juga untuk mengetahui bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang hidup, nyaman dan menyenangkan. Hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kepala sekolah belum

sepenuhnya menciptakan suasana belajar yang hidup, nyaman dan menyenangkan. Kepala sekolah jarang membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan sekolah dan guru. Suasana terasa tegang sehingga menjadi tidak nyaman dalam proses belajar mengajar.

**b. Kemampuan kepala sekolah mengkomunikasikan optimisme dan kepercayaan terhadap potensi peserta didik**

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa sejauh ini kepala sekolah telah memberikan dukungan dan support bagi siswa dalam mengembangkan diri, namun belum mampu mengkomunikasikan berbagai hal yang menyangkut perkembangan potensi peserta didik di sekolah secara maksimal. Kepala sekolah kerap membuat keputusan sendiri tanpa melalui musyawarah bersama guru maupun orang tua. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi. Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah hanya mendukung usulan guru tanpa punya inisiatif sendiri. Sebagai contoh guru-guru mengusulkan agar siswa mengikuti olimpiade sains tingkat kabupaten. Kepsek hanya menyetujui tanpa terlibat sama sekali dalam mempersiapkan siswa.

**c. Kemampuan kepala sekolah menerapkan keadilan sosial kependidikan**

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kepala sekolah sudah

menerapkan keadilan sosial di sekolah. Kepala sekolah tidak membeda-bedakan dalam menerima siswa baru. Dalam hal pembagian jam mengajar kepala sekolah sudah membagi rata jam mengajar. Hanya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan kepala sekolah belum cukup adil karena yang diutus adalah orang tertentu saja. Selain wawancara, peneliti juga melakukan pengecekan dokumentasi berupa jadwal mengajar. Dalam jadwal terlihat adanya pembagian jam mengajar merata walaupun jumlah jam mengajar tidak sama persis namun di sesuaikan dengan jumlah jam pelajaran setiap mata pelajaran.

**2. Dimensi Kemampuan Personal Kepala Sekolah**

Kemampuan personal merupakan kekuatan dan kualitas internal yang mendasari tindakan etis dan profesional seorang pemimpin. Terdapat tiga karakteristik terkait dengan kemampuan personal.

**a. Kemampuan kepala sekolah dalam memiliki kepercayaan dan keyakinan terhadap diri sendiri dan warga sekolah lainnya untuk mengelola sekolah**

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa kepala sekolah dalam mengelola sekolah tidak sendiri tetapi bekerja sama dengan para guru, staf tata usaha dan orang tua. Namun dalam bekerjasama kepala sekolah hanya melibatkan beberapa guru maupun orang tua dalam kegiatan ataupun tugas-tugas yang berhubungan dengan sekolah. Selain

wawancara, penulis juga melakukan observasi. Hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah melibatkan guru, staf tata usaha dan komite sekolah dalam mengelola sekolah kepala sekolah memberi kepercayaan/tanggungjawab pada beberapa orang saja untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan berkaitan dengan sekolah.

**b. Kemampuan kepala sekolah dalam mengontrol emosi, sikap dan perilaku terhadap seluruh warga sekolah dalam menghadapi setiap masalah**

Merujuk pada hasil wawancara diketahui bahwa kepala sekolah belum mampu dalam mengontrol emosi, sikap dan perilaku terhadap seluruh warga sekolah dalam menghadapi setiap masalah. Hasil observasi juga menunjukkan beberapa kali perilaku kepala sekolah sangat emosi jika tidak sesuai dengan keinginannya, menyebabkan sering terjadi di hadapan para guru kepala sekolah juga melakukan tindakan fisik sebagai luapan emosi. Kepala sekolah kurang bijaksana dalam menyelesaikan masalah-masalah di sekolah.

**c. Kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah di mana semua warga sekolah saling menghargai, saling percaya dan saling mendukung Serta konsisten untuk tetap bekerja secara teratur kendati ada banyak tantangan dan berbagai masalah sekolah yang rumit**

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kepala sekolah telah berupaya menciptakan iklim sekolah yang

baik, ada kerjasama dengan guru dalam bekerja serta menyelesaikan masalah walaupun belum maksimal. Hasil observasi juga menunjukkan hal yang sama. Kepala sekolah sudah berupaya menciptakan iklim sekolah yang baik dengan cara melibatkan guru dalam menyelesaikan masalah-masalah sekolah. Namun terkadang beberapa kali kepala sekolah membuat keputusan sendiri tanpa memperhatikan saran yang sudah diberikan.

**3. Dimensi Kemampuan Relasional Kepala Sekolah**

Kemampuan relasional merupakan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang. Kepemimpinan relasional dapat diartikan kemampuan kepala sekolah dalam menghargai orang lain. Kepala sekolah memahami kemampuan mereka dalam meyakinkan dan mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan yang saling ketergantungan satu sama lain.

**a. Kemampuan kepala sekolah menciptakan dan membina relasi yang baik dengan semua warga sekolah**

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa kepala sekolah telah membina relasi yang baik dengan guru, staf TU, dan orangtua murid sebagai warga sekolah, meskipun terkadang ada kekeliruan yang mengakibatkan salah paham tapi masih bisa diperbaiki. Komunikasi dan koordinasi sudah dilakukan kepala sekolah namun belum berjalan secara baik. Hasil observasi



penulis juga menunjukkan hal yang sama. Kepala sekolah telah membina relasi yang baik dengan membuka komunikasi dan koordinasi dengan semua warga sekolah, namun terkadang muncul kesalahpahaman yang berujung pada sikap emosional dan kekerasan fisik.

**b. Kemampuan kepala sekolah bersikap jujur dan terbuka dengan para guru dan siswa**

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa sejauh ini sikap jujur dan keterbukaan kepala sekolah untuk berbagai aspek yang berhubungan dengan sekolah belum dilaksanakan oleh kepala sekolah. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan beberapa informan yang menilai kurang adanya transparansi untuk beberapa hal di sekolah secara administrasi maupun keuangan baik kepada para guru maupun komite sekolah. Selain itu kepala sekolah juga belum secara maksimal menerapkan sikap terbuka dan siap menerima saran dan kritik untuk evaluasi kemajuan sekolah. Sebab dalam sebuah kepemimpinan sikap terbuka, jujur dan menerima saran dan kritik yang membangun sangatlah diperlukan dalam mencapai keberhasilan. Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa kepala sekolah belum transparan secara administrasi maupun keuangan baik kepada para guru maupun komite sekolah. Selain itu kepala sekolah juga belum secara maksimal menerapkan sikap terbuka dan siap menerima saran dan kritik untuk evaluasi

kemajuan sekolah. Padahal kejujuran merupakan salah satu kunci keberhasilan seseorang dalam kepemimpinan. Selain itu juga sikap yang terbuka terhadap berbagai saran dan kritik juga sangatlah penting.

**c. Kemampuan kepala sekolah dalam memiliki inspirasi dalam membantu menyelesaikan semua tugas sebagai kepala sekolah, serta menerima semua masukan berupa saran dan kritik dari warga sekolah dalam menangani semua masalah sekolah**

Dari hasil wawancara menyatakan bahwa kepala sekolah terbuka menyampaikan bila ada masalah/hal-hal yang berkaitan dengan sekolah. Kepala sekolah juga dapat menerima saran, namun sebagian besar informan menyatakan segan dan takut untuk mengkritik kebijakan-kebijakan yang dibuat kepala sekolah diluar yang disarankan, karena takut ditanggapi salah oleh kepala sekolah. Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa memang kepala sekolah sudah menyampaikan masalah-masalah berkaitan dengan sekolah dan meminta saran, namun keputusan tetap dibuat sesuai dengan kemauan atau keinginan kepala sekolah, sehingga membuat guru-guru segan untuk mengkritik kebijakan yang di buat kepala sekolah. Sebagai contoh rapat kenaikan kelas, kepala sekolah sudah sepakat anak-anak yang absensinya dan nilainya yang tidak memenuhi syarat untuk tidak dinaikkan kelas sesuai saran dari guru-guru tapi ketika

penentuan kenaikan kelas justru kepala sekolah meminta untuk di naikkan saja.

#### **4. Dimensi Kemampuan Kepemimpinan Intelektual Kepala Sekolah**

Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan berpikir, serta melakukan penilaian dan pengambilan keputusan rasional. Kemampuan ini mendasari peran utama kepala sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan dan pencapaian misi pendidikan. Kemampuan intelektual adalah memahami dan mempengaruhi agenda strategi serta memahami perubahan baik dari lingkup lokal, nasional maupun internasional.

##### **a. Bagaimana kepala sekolah memiliki orientasi masa depan yang dapat memajukan peserta didik dan komunitas sekolah?**

Hasil wawancara diketahui bahwa kepala sekolah sudah menjalankan program sekolah dengan berpegang pada pedoman yang sudah ada saja, hanya saja sejauh ini belum melakukan orientasi masa depan yang dapat memajukan sekolah. Hasil observasi yang menunjukkan bahwa kepala sekolah hanya melaksanakan program kerja sekolah yang sudah umum seperti penerimaan siswa baru, ulangan tengah semester dan ulangan akhir semester, kenaikan kelas ujian akhir nasional dan kelulusan. Hasil observasi juga tidak ada program kerja kepala sekolah yang tertulis atau di temple di dinding.

##### **b. Kemampuan Kepala Sekolah Mensosialisasikan Visi Sekolah Menjadi**

##### **Visi Bersama, Mengelola Skala Prioritas Dan Membantu Warga Sekolah Untuk Melaksanakannya.**

Hasil wawancara menyatakan bahwa visi dan misi sekolah sudah ada. Namun belum di pajang untuk dapat dibaca setiap warga sekolah. Dalam pelaksanaan sosialisasinya pun kepala sekolah belum mensosialisasikan visi dan misi sekolah secara langsung pada warga sekolah. Berdasarkan observasi, peneliti juga belum melihat adanya pajangan visi dan misi sekolah sehingga dapat di baca dan diketahui oleh setiap warga sekolah. Visi dan misi sekolah baru sebatas dokumen yang tersimpan di ruang kepala sekolah namun belum disosialisasikan kepada warga sekolah.

##### **c. Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Budaya Sekolah yang Konstruktif, Inovatif Demi Pembelajaran Peserta Didik**

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa kepala sekolah belum sepenuhnya menciptakan budaya sekolah yang konstruktif, inovatif demi pembelajaran peserta didik. Penegak disiplin belum sepenuhnya dilaksanakan, demikian juga dengan ketekunan. Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa budaya sekolah seperti kedisiplinan, ketekunan dan lain-lain belum dilaksanakan secara baik. Guru-guru sudah berupaya untuk melaksanakannya namun tidak dibarengi oleh kedisiplinan kepala sekolah. Sebagai contoh siswa yang jarang sekolah tetap diijinkan ikut ulangan



oleh kepala sekolah padahal sudah disarankan oleh guru-guru untuk tegas tidak mengijinkan ikut, namun kepala sekolah tetap member kelonggaran.

#### **5. Dimensi Kemampuan Organisasional Kepala Sekolah**

Kemampuan organisasional berkaitan dengan daya dukung terhadap peningkatan proses yang terjadi di sekolah melalui manajemen sumber daya manusia, keuangan dan sumber daya lainnya secara efektif.

##### **a. Kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengevaluasi, mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan.**

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kepala sekolah sejauh ini telah melakukan perencanaan, namun tidak pernah dievaluasi maupun dilaporkan. Hasil observasi yang dilakukan peneliti juga menunjukkan bahwa kepala sekolah memang telah merencanakan program sekolah melalui rapat yang dilaksanakan. Namun tidak pernah dilakukan evaluasi diakhir kegiatan bahkan juga tidak pernah melaporkan hasilnya. Dalam rapat-rapat juga tidak ada absensi rapat juga hasil notulen rapat, sehingga tidak ada dokumen yang menjadi pengingat apa yang sudah dibahas.

##### **b. Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Mengkaitkan Kemampuan Profesional Tenaga Pendidik Dengan Tugas Masing-Masing Guru Serta Menggunakan Hasil Evaluasi Kinerja Guru Untuk Memacu Mutu Sekolah.**

Kemampuan kepala sekolah dalam mengkaitkan kemampuan profesional tenaga pendidik dengan tugas masing-masing guru serta menggunakan hasil evaluasi kinerja guru untuk memacu mutu sekolah merupakan bagian dari salah satu tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin. Kepala sekolah harus mampu menilai tingkat profesionalisme setiap gurunya yang secara nyata yang nampak pada kinerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing guru. Setelah melakukan penilaian kemudian hasil tersebut dievaluasi sehingga kepala sekolah dapat mengetahui mutu tenaga pendidik yang ada di sekolah untuk selanjutnya dijadikan tolak ukur peningkatan mutu sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan diketahui bahwa sejauh ini kepala sekolah sudah mengaitkan kemampuan profesional tenaga pendidik dengan tugas masing-masing guru dan juga memberi tugas tambahan diluar tugas mengajar dengan melihat kemampuan individu guru juga kepada guru yang di percaya kepala sekolah. Berdasarkan hasil observasi, peneliti melihat bahwa guru-guru sudah mengajar sesuai bidangnya. Guru yang mendapat tugas tambahan dari kepala sekolah yang di sesuaikan dengan kemampuan guru juga yang dipercaya oleh kepala sekolah.

##### **c. Kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan dan memonitor**

**secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, pengelolaan, dan pelaporan serta membangun tim, kemitraan dan jejaring**

Ada begitu banyak kemampuan yang harus dimiliki sebagai seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah. Salah satunya adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan dan memonitor secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, pengelolaan, dan pelaporan serta membangun tim, kemitraan dan jejaring. Kemampuan untuk mengembangkan dan juga memonitoring semua program sekolah yang telah direncanakan, dilaksanakan dan kemudian hasilnya dilaporkan bukanlah hal yang mudah bagi seorang kepala sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa sudah ada monitoring dalam sistem perencanaan dan pelaksanaan, namun rata-rata para informan menyatakan tidak tahu sejauh apa monitoring tersebut dilakukan. Hasil observasi peneliti, menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah melakukan monitoring pada sistem perencanaan dan pelaksanaan. Namun baru sebatas memantau saja tanpa ada koreksi atau masukan. Sehingga tidak diketahui manfaat dari monitoring tersebut.

## **F. Pembahasan**

### **1. Implementasi Dimensi Kemampuan Pendidikan (*Educational Capability*) Kepala Sekolah**

Berkaitan dengan kemampuan menciptakan lingkungan belajar yang hidup

dan menyenangkan, kemampuan mengkomunikasikan optimisme dan kepercayaan terhadap potensi peserta didik, dan kemampuan menerapkan keadilan sosial, yang dimiliki kepala sekolah SMA Negeri 1 Obaa, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berupaya menciptakan lingkungan belajar disekolah cukup nyaman agar situasi belajar menjadi kondusif yaitu lingkungan belajar terasa nyaman dan menyenangkan namun ada beberapa hal/masalah yang masih harus dibenahi. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa kepala sekolah belum sepenuhnya menciptakan suasana belajar yang hidup, nyaman dan menyenangkan. Kepala sekolah terkadang jarang membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan sekolah dan guru. Suasana terasa tegang sehingga menjadi tidak nyaman dalam proses belajar mengajar. Sebagai seorang pimpinan menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan juga menyenangkan di sekolah merupakan tanggung jawab penting yang tidak boleh diabaikan oleh seorang pimpinan dalam hal ini kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama di sekolah.

Hal lain, kepala sekolah telah memberikan dukungan dan *support* bagi siswa dalam mengembangkan diri, namun belum mampu mengkomunikasikan berbagai hal yang menyangkut perkembangan potensi peserta didik di sekolah secara maksimal. Kepala sekolah

kerap membuat keputusan sendiri tanpa melalui musyawarah bersama guru maupun orang tua. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa kepala sekolah hanya mendukung usulan guru tanpa punya inisiatif sendiri. Sebagai contoh guru-guru mengusulkan agar siswa mengikuti olimpiade sains tingkat kabupaten. Kepsek hanya menyetujui tanpa terlibat sama sekali dalam mempersiapkan siswa.

Keberhasilan siswa dalam pendidikannya baik secara akademik maupun non akademik tentunya akan berdampak langsung pada perkembangan kemajuan suatu sekolah. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus bisa membangun komunikasi dan relasi yang baik dengan para guru dan orang tua terlebih siswa menyangkut potensi yang dimiliki.

Mengenai keadilan sosial kependidikan, kepala sekolah sudah menerapkan keadilan sosial di sekolah. Kepala sekolah tidak membedakan dalam menerima siswa baru. Dalam hal pembagian jam mengajar kepala sekolah sudah membagi rata jam mengajar. Hanya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan kepala sekolah belum cukup adil karena yang diutus adalah orang tertentu saja. Hasil pengecekan dokumentasi berupa jadwal mengajar. Dalam jadwal terlihat adanya pembagian jam mengajar merata walaupun jumlah jam mengajar tidak sama persis namun di

sesuaikan dengan jumlah jam pelajaran setiap mata pelajaran.

Penelitian ini memiliki hasil yang sedikit berbeda dengan hasil riset pada umumnya yang mengatakan bahwa kepala sekolah yang efektif (baik wanita maupun laki-laki) memfasilitasi adanya berbagai kepemimpinan dan kolaborasi di antara staf-staf sekolah dengan menyertakan hal-hal sebagai berikut: memahami bahwa mereka tidak dapat mencapai tujuan-tujuan pengajaran seorang diri, tanpa peran serta pihak lainnya, diperlukan usaha-usaha individual dan usaha-usaha bersama, meyakini bahwa staf harus berkolaborasi, dan secara terbuka mendiskusikan pengajaran dan program administrasi bersama-sama semua pemangku kepentingan, mentribusikan kepemimpinan dengan pihak-pihak lain di sekolah, dan meningkatkan efektivitas sekolah (James.dkk, 2013: 7).

## **2. Implementasi Dimensi Kemampuan Personal Kepala Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam mengelola sekolah tidak sendiri tetapi bekerja sama dengan para guru, staf tata usaha dan orang tua. Namun dalam bekerjasama kepala sekolah hanya melibatkan beberapa guru maupun orang tua dalam kegiatan ataupun tugas-tugas yang berhubungan dengan sekolah. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah melibatkan guru, staf

tata usaha dan komite sekolah dalam mengelola sekolah kepala sekolah memberi kepercayaan/tanggungjawab pada beberapa orang saja untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan berkaitan dengan sekolah. Namun dalam mengontrol emosi dan sikap, kepala sekolah belum mampu dalam mengontrol emosi, sikap dan perilaku terhadap seluruh warga sekolah dalam menghadapi setiap masalah. Beberapa kali perilaku kepala sekolah sangat emosi jika tidak sesuai dengan keinginannya, menyebabkan sering terjadi dihadapan para guru kepala sekolah juga melakukan tindakan fisik sebagai luapan emosi. Kepala sekolah kurang bijaksana dalam menyelesaikan masalah-masalah disekolah.

Untuk menciptakan iklim sekolah terlihat bahwa kepala sekolah telah berupaya menciptakan iklim sekolah yang baik, ada kerjasama dengan guru dalam bekerja serta menyelesaikan masalah walaupun belum maksimal. Hasil observasi peneliti, juga menunjukkan hal yang sama. Kepala sekolah sudah berupaya menciptakan iklim sekolah yang baik dengan cara melibatkan guru dalam menyelesaikan masalah-masalah sekolah. Namun terkadang beberapakali kepala sekolah membuat keputusan sendiri tanpa memperhatikan saran yang sudah diberikan.

### **3. Dimensi Kemampuan Relasional Kepala Sekolah**

Pada dimensi ini terlihat bahwa kepala sekolah telah membina relasi yang baik

dengan guru, staf TU, dan orangtua murid sebagai warga sekolah, meskipun terkadang ada kekeliruan yang mengakibatkan salah paham tapi masih bisa diperbaiki. Komunikasi dan koordinasi sudah dilakukan kepala sekolah namun belum berjalan secara baik, dengan membuka komunikasi dan koordinasi dengan semua warga sekolah, namun terkadang muncul kesalahpahaman yang berujung pada sikap emosional dan kekerasan fisik. Mengenai sikap jujur dan keterbukaan, kepala sekolah untuk berbagai aspek yang berhubungan dengan sekolah belum dilaksanakan oleh kepala sekolah. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan beberapa informan yang menilai kurang adanya transparansi untuk beberapa hal di sekolah secara administrasi maupun keuangan baik kepada para guru maupun komite sekolah.

Selain itu kepala sekolah juga belum secara maksimal menerapkan sikap terbuka dan siap menerima saran dan kritik untuk evaluasi kemajuan sekolah. Sebab dalam sebuah kepemimpinan sikap terbuka, jujur dan menerima saran dan kritik yang membangun sangatlah diperlukan dalam mencapai keberhasilan. Selain itu kepala sekolah juga belum secara maksimal menerapkan sikap terbuka dan siap menerima saran dan kritik untuk evaluasi kemajuan sekolah. Padahal kejujuran merupakan salah satu kunci keberhasilan seseorang dalam kepemimpinan. Selain itu

juga sikap yang terbuka terhadap berbagai saran dan kritik juga sangatlah penting. Kepala sekolah sudah terbuka menyampaikan bila ada masalah/hal-hal yang berkaitan dengan sekolah. Kepala sekolah juga dapat menerima saran, namun sebagian besar informan menyatakan segan dan takut untuk mengkritik kebijakan-kebijakan yang dibuat kepala sekolah diluar yang disarankan, karena takut ditanggapi salah oleh kepala sekolah. Kepala sekolah memang meminta saran, namun keputusan tetap dibuat sesuai dengan kemauan atau keinginan kepala sekolah, sehingga membuat guru-guru segan untuk mengkritik kebijakan yang di buat kepala sekolah. Sebagai contoh rapat kenaikan kelas, kepala sekolah sudah sepakat anak-anak yang absensinya dan nilainya yang tidak memenuhi syarat untuk tidak dinaikkan kelas sesuai saran dari guru-guru tapi ketika penentuan kenaikan kelas justru kepala sekolah meminta untuk di naikkan saja.

#### **4. Dimensi Kemampuan Intelektual Kepala Sekolah**

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Obaa belum sepenuhnya mengimplementasikan kemampuan intelektualnya untuk memajukan mutu pendidikan di sekolah, kepala sekolah memang tetap berorientasi kepada visi pendidikan nasional yang diimplementasikan dalam visi, dan misi namun hanya secara lisan.

Demikian juga dengan budaya sekolah yang konstruktif, inovatif demi pembelajaran

peserta didik yang dilakukan oleh kepala sekolah memang belum berjalan secara maksimal, namun dengan dukungan dari berbagai pihak itu bukan menjadi hal tidak mungkin karena akan terus ditingkatkan untuk mencapai hal yang maksimal demi tercapainya pembelajaran yang baik bagi peserta didik.

Meskipun visi dan misi telah disosialisasikan dalam kerjasama dengan para guru untuk mewujudkan pendidikan sekolah yang berkualitas melalui kegiatan-kegiatan dalam proses belajar mengajar, namun belum maksimal, sehingga harus tetap dievaluasi untuk mengukur tingkat pencapaiannya agar nantinya program prioritas yang belum maksimal dapat dimaksimalkan dan sudah maksimal dapat dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi.

#### **5. Implementasi Dimensi Kemampuan Organisasional**

Dalam implementasinya kepala sekolah telah melakukan perencanaan, namun belum melaksanakan evaluasi, dan melaporkan kinerja kepada warga sekolah, kepala sekolah juga sudah mengaitkan kemampuan profesional tenaga pendidik dengan tugas masing-masing guru yang ditunjukkan dengan guru mengajar sesuai bidangnya dan menerima tugas tambahan yang sesuai kemampuan guru dan dipercaya kepala sekolah. Berkaitan dengan tim, kemitraan dan jejaring yang seharusnya dibangun oleh kepala sekolah untuk

membantu dalam pengembangan sekolah juga sudah mulai berjalan namun masih sebatas lingkup komite sekolah dan itupun masih sangat terbatas.

### **G. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepala sekolah telah mengimplementasikan dimensi kemampuan pendidikan namun belum optimal, misalnya belum mampu mengkomunikasikan berbagai hal terkait dengan perkembangan potensi peserta didik di sekolah, untuk pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, kepala sekolah belum cukup adil karena yang diutus adalah orang tertentu saja.
2. Kepala sekolah telah mengimplementasikan dimensi kemampuan relasional namun belum maksimal, misalnya dalam bekerjasama kepala sekolah hanya melibatkan beberapa guru maupun orang tua dalam kegiatan ataupun tugas-tugas yang berhubungan dengan sekolah, belum mampu mengontrol emosi, sikap dan perilaku terhadap seluruh warga sekolah, serta dalam membuat keputusan terkadang dilakukan sendiri tanpa memperhatikan saran yang sudah diberikan.
3. Kepala sekolah telah mengimplementasikan kemampuan personal namun masih sangat kurang.

Misalnya, terkadang ada kekeliruan dalam membina relasi dengan guru, staf TU, dan orangtua murid sebagai warga sekolah yang mengakibatkan salah paham tapi masih bisa diperbaiki, terkadang muncul kesalahpahaman yang berujung pada sikap emosional dan kekerasan fisik, mengenai sikap jujur dan keterbukaan, kepala sekolah tidak terbuka dalam hal keuangan baik kepada para guru maupun komite sekolah. Kepala sekolah sudah terbuka menyampaikan bila ada masalah ataupun hal-hal yang berkaitan dengan sekolah dan menerima saran namun keputusan tetap dibuat sesuai dengan kemauan atau keinginan kepala sekolah, sehingga membuat guru-guru segan untuk mengkritik kebijakan yang di buat kepala sekolah.

4. Kepala sekolah belum sepenuhnya mengimplementasikan kemampuan intelektualnya untuk memajukan mutu pendidikan di sekolah, kepala sekolah berorientasi kepada visi pendidikan nasional yang diimplementasikan dalam visi, dan misi sekolah namun hanya secara lisan. Demikian juga dengan budaya sekolah yang konstruktif, inovatif demi pembelajaran peserta didik yang dilakukan oleh kepala sekolah belum berjalan secara maksimal, visi dan misi juga telah disosialisasikan dalam kerjasama dengan para guru untuk



mewujudkan pendidikan sekolah yang berkualitas melalui kegiatan-kegiatan dalam proses belajar mengajar namun belum maksimal.

5. Implementasi kemampuan organisasional kepala sekolah telah melakukan perencanaan, namun belum melaksanakan evaluasi, belum melaporkan kinerja kepada warga sekolah. Kepala sekolah telah mengaitkan kemampuan profesional tenaga pendidik dengan pembagian tugas mengajar masing-masing guru ditunjukkan dengan guru mengajar sesuai bidangnya dan menerima tugas tambahan yang sesuai kemampuan guru, tim kemitraan dan jejaring yang dibangun oleh kepala sekolah untuk

membantu dalam pengembangan sekolah juga sudah mulai berjalan namun masih sebatas lingkup komite sekolah dan itupun masih sangat terbatas.

#### **H. Daftar Pustaka**

- Duignan, P. 2004. *Forming Capable Leaders: From Competence to Capabilities*. New Zealand Journal of Educational leadership, Vol. 19 No. (2).
- Euis Karwati dan Donni, J. Prinasa. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Sudarwan Danin. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.