

## **Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peningkatan Kualitas Belajar di Sekolah (Studi Kasus SDN 5 Terara Lombok Timur)**

**Nurlaili<sup>1</sup> Robyan Endruw Bafadal<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>SDN 1 Sukadana

[nur\\_cahaya@yahoo.co.id](mailto:nur_cahaya@yahoo.co.id)

<sup>2</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Hamzanwadi

[robyan\\_e@yahoo.co.id](mailto:robyan_e@yahoo.co.id)

### **Abstract**

*Leadership is most important for organization, including school organization. Leader is more influential for the stakeholder of elementary education. This article describe what was school leader do to improving his school. With used manajemen process (planning, organizing, acting, and controlling) learning process was better. Government aid is important, but leadership is more important for that.*

**Keywords:** *Leadership, Learning Process*

### **A. Pendahuluan**

Banyak orang merasa menjadi pemimpin adalah sesuatu yang mudah. Buktinya dapat dilihat pada saat pemilihan pemimpin mulai dari level negara sampai di tengah masyarakat. Berbondong-bondong orang-orang mencalonkan diri dan merasa mampu menjadi pemimpin. Bahkan tidak jarang satu dengan yang lain saling menegasikan, merasa diri lebih mampu dibandingkan pesaingnya. Tidak jarang kemudian disisipi berbagai isu negatif tentang pesaing, dan di sisi lain mengunggulkan kemampuan diri pribadinya. Ringkasnya banyak orang merasa mampu dan mudah menjadi pemimpin.

Kenyataan sejarah menunjukkan fakta berbeda. Ada banyak pemimpin yang segera dilupakan oleh sejarah, dan hanya sedikit yang namanya terus disebut. Mereka yang hilang dari pembicaraan sejarah adalah mereka yang tidak memiliki prestasi ketika menjabat pemimpin. Atau setidaknya prestasi mereka biasa-biasa saja dan tidak ada sesuatu yang baru untuk dibanggakan. Berkebalikan dengan mereka yang namanya terus disebut dalam sejarah karena prestasinya. Mereka menawarkan sesuatu yang baru dan bahkan keluar dari pikiran banyak orang. Gebrakan itulah yang kemudian banyak diingat orang

dan memberikan perubahan kepada banyak orang sehingga namanya terus disebut-sebut.

Kartini Kartono (2008) menulis tata tertib dan keteraturan (yang merupakan hasil dari kepemimpinan yang berhasil) itu sama dengan kebutuhan akan makan dan perlindungan yang sangat diperlukan manusia. Bahkan tidak hanya manusia, hewan dan perputaran alam pun membutuhkan tata tertib dan keteraturan. Apalagi ketika manusia kemudian berinteraksi dengan orang lain yang memicu timbulkan gesekan dengan lainnya maka tata tertib dan keteraturan merupakan sesuatu yang diidamkan. Terhadap hal itu ditulisnya

“Dalam kekompleksan masyarakat demikian manusia harus *hidup bersama-sama* dan *bekerjasama* dalam suasana yang tertib dan terbimbing oleh pemimpin; ...Dan semua kegiatan kooperatif dan karya budaya (aktivitas membuat budaya) itu *perlu diatur; perlu dipimpin*. (tulisan miring dari sumber aslinya)

Dalam memenuhi kebutuhan hidupnya maka manusia hidup secara berkelompok. Tidak ada satu pun manusia yang mampu memenuhi kebutuhannya sendiri. Petani garam butuh nelayan, nelayan butuh petani beras, petani beras butuh pembuat sandang dan terus demikian. Masing-masing memiliki fungsi

sendiri dalam kelompok-kelompoknya. Kelompok-kelompok manusia itulah yang kemudian membentuk organisasi, baik secara sadar maupun tidak, baik yang berupa formal maupun non-formal. Dalam sebuah organisasi itulah kemudian muncul seseorang yang dianggap memiliki kemampuan lebih dan diangkat sebagai pemimpin.

Sondang Siagian (2003) mencatat keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan menjadi sebuah kepercayaan umum bila mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya. Maju mundurnya organisasi ditentukan bagaimana mutu pemimpin. Organisasi yang maju karena mutu kepemimpinannya yang baik, dan sebaliknya organisasi itu terus mengalami kemunduran bila mutu kepemimpinannya sangat buruk.

Demikian pula dalam organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun diselenggarakan oleh masyarakat (yayasan swasta). Mutu seluruh kegiatan pendidikan, baik yang bersifat kurikuler maupun yang ekstrakurikuler – yang pada akhirnya mencerminkan mutu para lulusan lembaga pendidikan tersebut – pada tingkat yang sangat dominan ditentukan oleh mutu kelompok akademik dan administratif dalam organisasi pendidikan yang bersangkutan. Dalam organisasi sekolah, keberhasilannya ditentukan pemimpin dalam sekolah tersebut, yaitu Kepala Sekolah (Kasek)

Peran Kasek dalam keberhasilan sekolah menjadi perhatian dalam karya tulis ini. Dalam pemaparan lebih lanjut akan dipaparkan mengenai kondisi dan permasalahan yang dihadapi sekolah sebagai titik awal. Selanjutnya akan dibahas mengenai langkah-langkah yang dilakukan oleh Kasek untuk mengatasi masalah-masalah tersebut. Dan pada akhirnya akan dilakukan evaluasi mengenai berbagai upaya perbaikan yang telah dilakukan.

## B. Kajian Pustaka

Sebelum membahas lebih lanjut tema dari karya tulis ini maka lebih dulu diberikan beberapa pengertian mengenai kepemimpinan

tersebut. Hal ini penting untuk menghindari kebingungan dalam penjelasan selanjutnya. Tentu saja pengertian tentang kepemimpinan berserakan di berbagai lini massa. Namun demikian dalam karya tulis ini akan diberikan beberapa saja sebagai batasan dan yang kiranya dipandang perlu dalam menyelesaikan karya tulis ini. Perkembangan studi kepemimpinan dan praktek kepemimpinan telah membantu banyak dalam memberikan berbagai definisi mengenai hal ini.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepemimpinan berasal dari kata pimpin. Pimpin bermakna dibimbing, dituntun. Sedangkan kepemimpinan bermakna perihal memimpin; cara memimpin. Ada banyak kata lain bentukan dari pimpin, misalnya memimpin, terpimpin, pimpinan, dan pemimpin. Dari berbagai kata tersebut inti dari pimpin dan kepemimpinan bermakna tentang bimbingan dan tuntutan.

Di lingkungan masyarakat, dalam organisasi formal maupun non formal, selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya, atau disebut pemimpin. Dari kata pemimpin itulah muncul istilah kepemimpinan setelah melalui proses yang panjang. Kebutuhan masyarakat akan hadirnya seorang pemimpin setidaknya karena empat alasan, yaitu (1) karena banyak orang memerlukan figur pemimpin; (2) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya; (3) sebagai tempat pengambilan risiko jika terjadi tekanan terhadap kelompoknya; dan (4) sebagai tempat meletakkan kekuasaan. (Veithzal Rivai, 2006)

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Namun demikian, kepemimpinan pada hakikatnya adalah:

- a. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin pada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- c. Kemampuan mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan

seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

- d. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu. (ibid)

Kadangkala muncul kerancuan dalam masyarakat dalam hal menyamakan arti pemimpin dengan manajer. Padahal sesungguhnya pemimpin berbeda dengan manajer. Tidak semua pemimpin adalah manajer, dan tidak semua manajer adalah pemimpin. Seseorang bisa menjadi pemimpin karena ditunjuk atau karena keinginan kelompok. Di lain pihak, manajer ditunjuk dan memiliki kekuasaan legitimasi untuk memberi penghargaan maupun memberi hukuman pada bawahan/pengikutnya.

Kekuasaan mempengaruhi pada manajer karena dimilikinya otoritas formal bukan karena faktor individual. Secara ringkas, terdapat beberapa hal membedakan pemimpin dengan manajer

- a. Pemimpin tidak selalu berada dalam sebuah organisasi, sedangkan manajer selalu dalam organisasi tertentu, baik formal maupun nonformal
- b. Pemimpin bisa ditunjuk atau diangkat oleh anggotanya, sedangkan manajer selalu ditunjuk.
- c. Pengaruh yang dimiliki pemimpin karena kemampuan pribadi yang lebih dibandingkan dengan yang lain, sedangkan pengaruh yang dimiliki manajer karena otoritas formal.
- d. Pemimpin memikirkan organisasi secara lebih luas dan jangka panjang, sedangkan manajer berpikir jangka pendek dan sebatas tugas dan tanggungjawabnya.
- e. Pemimpin memiliki keterampilan politik dalam menyelesaikan konflik, sementara manajer menggunakan pendekatan legal-formal.
- f. Pemimpin berpikir untuk kemajuan dan perbaikan organisasi secara luas, sedangkan manajer berpikir untuk kepentingan diri dan kelompoknya secara sempit.
- g. Pemimpin memiliki kekuasaan secara lebih luas, sedangkan manajer hanya memiliki wewenang saja. (Ibid)

Pada perbedaan pemimpin dan manajer di atas disebut istilah 'kekuasaan', 'wewenang', dan 'legitimasi'. Dalam kehidupan sehari-hari, seringkali kita perhatikan banyak pihak yang

mempertukarkan makna kekuasaan dengan kewenangan dan legitimasi. Pendapat ini tidak selamanya salah karena antara ketiganya berkaitan erat satu dengan yang lain. Namun demikian jika kita tinjau dari sisi keilmuan terdapat perbedaan yang cukup besar di antara ketiga istilah ini.

Kewenangan pada hakekatnya merupakan kekuasaan. Akan tetapi kekuasaan tidak selalu berupa kewenangan. Di antara keduanya, kekuasaan dan kewenangan, dibedakan dalam keabsahannya. Kewenangan merupakan kekuasaan yang memiliki keabsahan, sedangkan kekuasaan tidak selalu memiliki keabsahan. Kelompok yang memiliki kewenangan berhak mengeluarkan perintah dan membuat peraturan-peraturannya. Pernyataan 'berhak' memiliki menunjukkan adanya keabsahan; keabsahan yang dimiliki seseorang ataupun sekelompok orang untuk mengeluarkan perintah dan membuat peraturan-peraturan, serta keabsahan untuk mengharapkan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan tersebut. Sementara itu, legitimasi lebih menyangkut keyakinan moral yang membenarkan hak untuk memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Lebih lanjut, legitimasi berbeda dari wewenang, dalam arti bahwa wewenang adalah hak yang dibenarkan untuk berkuasa, sementara legitimasi merujuk pada penerimaan golongan bukan pemimpin atas justifikasi-justifikasi (alasan-alasan) ini sebagai hal yang bermakna dan masuk akal. (Haryanto, 2005)

Dengan demikian, apabila kekuasaan merujuk pada kemampuan untuk memerintah, dan kewenangan mengarah pada ada atau tidak hak untuk berkuasa; maka legitimasi lebih berkaitan dengan sikap masyarakat terhadap wewenang atau kewenangan yang ada. Adapun artinya, apakah masyarakat yang bersangkutan bersedia untuk tidak menerima dan mengakui hak seseorang yang memiliki wewenang untuk membuat dan melaksanakan keputusan-keputusan yang mengikat seluruh anggota masyarakat. Apabila masyarakat bersedia menerima dan mengakui hak seseorang yang memiliki wewenang tersebut berarti yang bersangkutan memperoleh legitimasi. Sebaliknya, apabila masyarakat tidak bersedia untuk menerima dan mengakui hak seseorang tersebut maka yang bersangkutan dapat dinyatakan tidak memperoleh legitimasi. (Ibid)

Pada bagian sebelumnya telah dibahas mengenai definisi kepemimpinan, yang pada hakikatnya merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dan/atau pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya telah dibahas juga mengenai perbedaan antara pemimpin dan manajer. Tidak semua pemimpin adalah manajer, dan sebaliknya tidak manajer adalah pemimpin. Pada bagian di bawah ini akan dibahas mengenai perdebatan mengenai asal usul kepemimpinan.

Sampai saat ini terjadi perdebatan tentang asal usul pemimpin yang efektif, baik di kalangan ilmuwan yang mendalami masalah kepemimpinan maupun di kalangan praktisi. Terdapat dua kubu dalam perdebatan tersebut. Masing-masing kubu nampaknya sangat gigih dalam membela pendirian dan pendapatnya.

Kelompok pertama berpendapat ‘pemimpin dilahirkan (leaders are born)’. Menurut kelompok ini seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Pandangan ini diwarnai oleh filsafat hidup yang deterministik, dalam arti terdapat keyakinan bahwa seseorang memang sudah ‘ditakdirkan’ menjadi pemimpin, apapun perjalanan hidup yang dilaluinya. Apabila seseorang tidak dilahirkan sebagai pemimpin, yang bersangkutan tidak akan pernah menjadi pemimpin yang efektif. (Sondang P. Siagian, 2003)

Di lain pihak, terdapat kelompok yang berpendapat ‘pemimpin dibentuk dan ditempa (leaders are made)’. Menurut kelompok ini, seseorang akan menjadi pemimpin yang efektif melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Menurut kelompok ini, kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan bahwa efektivitas kepemimpinan dapat dipelajari dengan pendidikan dan latihan yang terarah dan intensif. Dengan pendidikan dan latihan yang intensif, akan tiba saatnya orang yang bersangkutan akan ‘menemukan dirinya’ dan membentuk gaya kepemimpinan yang dipandanginya paling cocok dengan persepsi dan kehadirannya. (ibid)

Penyelidikan banyak ilmuwan dan pengalaman banyak praktisi tidak mendukung salah satu pandangan yang ekstrem tersebut. Memang satu pandangan yang ekstrem tidak seluruhnya salah, ada kebenaran ilmiah dalam setiap pandangan demikian. Namun demikian paradigma ilmiah yang paling dapat

dipertanggungjawabkan adalah yang terdapat di antara kedua pandangan ekstrem tersebut. Dalam hal efektivitas kepemimpinan, paradigma yang lebih mendekati kebenaran ilmiah – yang didukung oleh pengalaman para praktisi – mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dilandasi dengan modal bakat yang dibawa sejak lahir akan tetapi ditumbuhkan dan dikembangkan melalui dua jalur, yaitu adanya kesempatan untuk menduduki jabatan pimpinan dan tersedianya kesempatan yang cukup luas menempuh pendidikan dan latihan kepemimpinan. (ibid)

Pada bagian di atas telah dibahas mengenai arti pentingnya seorang pemimpin dalam organisasi. Berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat dipisahkan dari kinerja pemimpinnya. Jika pemimpin menunjukkan kinerja yang baik organisasi akan mudah mencapai tujuannya, dan sebaliknya organisasi akan sulit mencapai tujuan ketika kinerja pemimpinnya buruk. Bukan berarti anggota atau bawahan tidak memberikan kontribusi dalam keberhasilan sebuah organisasi tetapi faktor pemimpin tetaplah yang terpenting.

Dalam memimpin sebuah organisasi ditemukan fakta tiap pemimpin kemudian menggunakan gaya yang berbeda-beda. Antara satu orang pemimpin dengan pemimpin yang lain mungkin akan menggunakan gaya yang berbeda-beda dalam mengelola organisasi dan dalam hubungannya dengan bawahan atau anggota. Pemimpin organisasi agama dan organisasi politik mungkin akan menggunakan gaya yang berbeda sesuai dengan karakter organisasi dan atau karakter organisasi yang dipimpinnya. Bab ini akan membahas perbedaan gaya pemimpin dalam menjalankan roda organisasi, dan membina hubungan dengan bawahan atau anggota organisasi yang lain.

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai tipologi kepemimpinan, ada baiknya dibahas mengenai asumsi yang digunakan sebagai titik tolak. Dalam pembahasan tipologi kepemimpinan kiranya relevan untuk menekankan bahwa salah satu tesis utama yang digunakan ialah bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat ‘fixed’. Artinya, seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk ‘membaca’ situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya

kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara. (Sondang P. Siagian, 2003).

Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah tipe yang otokratik, tipe yang paternalistik, tipe yang kharismatik, tipe yang *laissez faire*, dan tipe yang demokratik.

Tipe yang otokratik. Tipe kepemimpinan otokratik dalam pandangan sebagian besar kalangan dinilai bernilai negatif. Analisis rasional memang membenarkan pandangan ini. Dalam tipe ini, pemimpin dipandang terlalu mementingkan ego atau keakuannya dalam menjalankan roda organisasi. Seorang pemimpin yang bertipe seperti ini menunjukkan berbagai sikap seperti, (1) kurang menghargai bawahan, dan memandang mereka sebagaimana mesin dan alat-alat lain dalam organisasi; (2) mengutamakan tercapainya tujuan organisasi, tanpa mengaitkannya dengan kepentingan dan kebutuhan bawahan; dan (3) mengabaikan peran bawahan dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan organisasi, keputusan dibuat sendiri, dan bawahan tinggal melaksanakan saja.

Dengan persepsi, nilai-nilai, sikap, dan perilaku demikian seorang pemimpin yang otokratik dalam praktek akan menggunakan gaya kepemimpinan yang, (1) menuntut ketaatan penuh dari bawahannya; (2) dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan; (3) bernada keras dalam pemberian perintah atau intruksi; dan (4) menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini ialah tercapainya berbagai sasaran dan tujuan organisasi. Tetapi di sisi lain, dengan gaya kepemimpinan seperti ini, tujuan yang dicapai organisasi semata-mata karena takutnya bawahan terhadap pimpinan, dan bukan berdasar keyakinan bahwa tujuan yang ditentukan wajar dan layak untuk dicapai. Dampak jangka panjang dari gaya kepemimpinan seperti ini, apabila kekuasaan mengambil tindakan yang punitif itu tidak dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun segera merosot.

Tipe yang Paternalistik. Tipe kepemimpinan seperti ini banyak ditemui pada lingkungan masyarakat yang masih tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Salah satu ciri utama dari masyarakat tradisional demikian ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Biasanya orang-orang yang dituakan terdiri dari tokoh-tokoh adat, para ulama, dan guru.

Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, pemimpin memandang masyarakat sebagai satu kesatuan yang utuh (keluarga besar) dimana tidak diperkenankan ada anggota yang menonjol dibandingkan yang lain, kecuali pemimpin itu sendiri. Organisasi dipandang sebagaimana sebuah keluarga, dengan pemimpin sebagai bapak yang berkewajiban mengayomi segenap anggota, yang dipandang belum dewasa untuk membuat keputusan sendiri. Sementara itu, bawahan mengharapkan pemimpinnya mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan para bawahannya.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan seperti di atas memiliki implikasi negatif. Pemimpin kerap kali terlalu melindungi para bawahan yang pada gilirannya dapat berakibat para bawahan takut bertindak karena khawatir berbuat kesalahan. Selain itu, karena pemimpin memandang para bawahan sebagaimana 'anak yang belum dewasa', para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Berarti para bawahan tidak didorong untuk berpikir secara inovatif dan kreatif. Padahal sikap kreatif dan inovatif yang disesuaikan dengan potensi masing-masing individu merupakan kebutuhan mutlak dalam kehidupan organisasi modern. Namun demikian, sisi positif dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah seluruh anggota organisasi merasa lebih nyaman dan terjamin kehidupannya karena merasa sebagai satu kesatuan layaknya sebuah keluarga besar.

Tipe yang Kharismatik. Tipe kepemimpinan seperti ini kerap kali sulit dianalisis secara ilmiah. Namun demikian, dapat dikatakan pemimpin dengan karakteristik seperti ini memiliki daya tarik yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya,

seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tidak selalu dapat menjelaskan mengapa orang tertentu itu dikagumi.

Kriteria pemimpin yang kharismatik, sebagaimana diungkapkan sebelumnya, sulit untuk dianalisis. Penampilan fisik ternyata bukan ukuran yang berlaku umum karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik yang kalau hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik. Usia juga tidak dapat dijadikan ukuran. Sejarah telah menunjukkan seorang yang berusia relatif muda pun mendapat julukan pemimpin yang kharismatik.

Karena kesulitan untuk menganalisis itulah, beberapa kalangan kemudian mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki 'kekuatan ajaib' yang tidak mungkin dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan orang-orang tertentu itu dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik. Selain itu, pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang kharismatik tidak besar dan mungkin jumlah yang sedikit ini pula lah yang menyebabkan sehingga tidak cukup data empiris yang dapat digunakan untuk menganalisis secara ilmiah karakteristik pemimpin yang demikian secara rinci.

Tipe yang *Laissez Faire*. Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe ini dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan kepada organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggungjawab yang besar terhadap tugas yang diembannya.

Berdasarkan hal tersebut di atas, para bawahan dalam pandangan pemimpin terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional. Dengan demikian, perilaku seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung mengarah kepada tindak-tanduk yang memperlakukan bawahan sebagai rekan sekerja, hanya saja kehadirannya sebagai

pimpinan diperlukan sebagai akibat dari adanya struktur dan hirarki organisasi.

Tipe yang Demokratik. Baik di kalangan ilmuwan maupun di kalangan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratik. Seorang pemimpin yang demokratik menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Akan tetapi dia mengetahui pula bahwa perbedaan tugas dan kegiatan, yang sering bersifat spesialisik itu, tidak boleh dibiarkan menimbulkan cara berpikir dan cara bertindak yang terkotak-kotak.

Seorang pemimpin yang demokratik dalam hubungannya dengan bawahan, baik mereka yang menduduki jabatan pimpinan yang lebih rendah maupun mereka yang menjadi 'anggota biasa' dalam organisasi, yang tanggungjawabnya terbatas pada penyelenggaraan tugas-tugas yang operasional lebih menampilkan sebagai rekan kerja dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Di samping itu, dalam hal menindak para bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja yang disepakati bersama pendekatannya adalah yang bersifat korektif dan edukatif, meskipun cara yang punitif pun akan ditempuhnya apabila cara-cara lain ternyata sudah tidak ampuh lagi.

Seorang pemimpin yang demokratis mendorong bawahannya untuk berpikir kreatif dan inovatif, dan memberikan perhatian yang serius dengan ide-ide para bawahan tersebut. Bahkan seorang pemimpin yang demokratik tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Jika terjadi kesalahan, pimpinan yang demokratik akan berada di samping bawahan yang berbuat kesalahan itu bukan untuk menindak atau menghukumnya melainkan meluruskannya sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya, dan lebih bertanggungjawab di masa datang.

Kepemimpinan juga dapat diklasifikasikan berdasarkan motif kepatuhan yang dipimpin, yaitu kepemimpinan *charismatis*, kepemimpinan tradisional, dan kepemimpinan

rasional. Kepemimpinan charismatis terjadi ketika pemimpin dihormati karena kesaktiannya, kekuatannya, atau teladannya. Mereka (pengikut) percaya kepada pemimpin karena daripadanya dapat diharapkan kebahagiaan serta charisma. Kepemimpinan berdasarkan kharisma dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu (1) kharisma yang bersifat askriptif melalui pembawaan atau warisan, atau disebut kharisma routine; dan (2) kharisma yang didapatkan karena hasil perjuangan, atau disebut kharisma murni. Kekuatan kharismatis pemimpin diukur dengan, (1) keahlian dalam ajaran agama; (2) dimilikinya sifat keramat seperti membuat pelbagai mu'jizat; dan (3) dimilikinya sifat sakti seperti kekebalan.

Kepemimpinan Tradisional terjadi ketika pemimpin ditaati berdasar nilai-nilai tradisional. Dengan demikian pemimpin menjalankan otoritasnya berdasarkan otoritas tradisional dengan sifat-sifat tradisionalisme seperti sifat askriptif, partikularistis, dan difuse. Faktor-faktor yang melekat pada masyarakat yang menumbuhkan kepemimpinan tradisional antara lain, (1) persamaan adat; (2) kesamaan tanah-wilayah; (3) ikatan kepada lembaga yang sama; dan (4) pengalaman, tindakan, dan kehidupan bersama.

Kepemimpinan rasional terjadi ketika pemimpin dihormati karena pertimbangan-pertimbangan nilai rasional, yang biasanya diwujudkan dalam bentuk peraturan-peraturan hukum yang ditentukan secara nasional. Dalam masyarakat dengan kepemimpinan seperti ini, pembagian tugas disusun atas sistem birokrasi; sistem organisasi yang di dalamnya terdapat suatu tatakerja yang telah ditentukan dalam suatu peraturan yang dilaksanakan dengan sepenuhnya. Kepemimpinan rasional mempunyai ciri, (1) pandangan luas, menggabungkan kesimpulan dari pelbagai ilmu dan pengalaman menjadi suatu pandangan yang obyektif; (2) mempunyai perkembangan kepribadian yang lebih mempunyai mobilitas karena ikatan tradisional semakin lemah, perluasan identitas yang melampaui identitas primordial; (3) kritis terhadap situasi sekitarnya dan tidak pasif menghadapinya; (4) idealis dan pendukung-pendukung ideologi modern seperti demokrasi, populisme, dan humanisme. (S. Yuwono, 1983)

Sebagai sebuah organisasi, sekolah sebagai lembaga pendidikan kemudian membutuhkan kehadiran seorang pemimpin. Dari hal tersebut maka muncul konsep mengenai kepemimpinan (dalam) kependidikan. Rohmat (2010) menyatakan kepemimpinan pendidikan sebagai beberapa tindakan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Lebih lengkap dijelaskan kemudian bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan pemimpin pendidikan dalam mempengaruhi para guru, staf administrasi, dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki pendidikan.

Sebagai sebuah organisasi non-profit, kepemimpinan pendidikan memiliki perbedaan mendasar dengan organisasi profit seperti perusahaan. Pemimpin organisasi non profit merupakan seorang yang dapat meberdayakan orang lain, modal maupun sumber daya intelektual pada organisasi serta menggerakkan semuanya pada arah yang benar. Pemimpin dalam organisasi non profit sarat dengan muatan moral yang harus dimiliki. Keberhasilan pemimpin organisasi non profit ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk menyatukan dan membangkitkan semangat pengikut, serta memberikan arahan kerja yang tepat dan terorganisir bagi pengikut.

Departemen Pendidikan Nasional, sebagaimana dikutip Rohmat (2010), menyatakan fungsi kepemimpinan pendidikan dibagi menjadi (1) Sebagai Edukator atau Pendidik, (2) Sebagai Manajer, (3) Sebagai Supervisor atau Penyelia, (4) Sebagai Leader atau Pemimpin, (5) Sebagai Inovator, dan (6) Sebagai Motivator. Fungsi kepemimpinan ini seringkali disingkat menjadi EMASLIM. Dengan demikian, kepemimpinan di sekolah meliputi enam aspek yang satu dengan lain saling melengkapi dan dilaksanakan secara bersama-sama. Kepemimpinan pendidikan tidak hanya sebagai pemimpin juga tetapi menjalankan fungsi-fungsi sebagaimana telah disebutkan. Itulah beda kepemimpinan pendidikan dengan kepemimpinan organisasi yang lain.

Wahjosumidjo (2011) menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan sehingga dengan demikian ia memiliki kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar

pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik. Di antara penyelenggaraan pendidikan yang harus selalu dibina secara terus menerus oleh kepala sekolah adalah, 1) program pengajaran; 2) sumber daya manusia; 3) sumber daya yang bersifat fisik; 4) hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat.

Meskipun secara umum tanggungjawab kepala sekolah di semua tingkatan sama namun untuk pendidikan dasar memiliki perbedaan-perbedaan terkait dengan empat hal yang telah disebutkan di atas. Kurikulum pendidikan dasar disusun untuk mencapai tujuan pendidikan dasar, dan merupakan seperangkat rencana dan pengaturan tentang isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Isi Kurikulum pendidikan dasar memuat mata pelajaran dasar yang berbeda dengan tingkatan yang di atasnya.

Selain pelajaran kurikuler juga disediakan Program ekstrakurikuler, yaitu kegiatan yang diselenggarakan di luar jam pelajaran yang tercantum dalam susunan program sesuai dengan keadaan dan kebutuhan sekolah. Kegiatan ekstrakurikuler berupa kegiatan pengayaan dan kegiatan perbaikan yang berkaitan dengan program kurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler untuk lebih memantapkan pembentukan kepribadian, seperti keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kesadaran berbangsa dan bernegara, kepribadian dan budi pekerti luhur, keterampilan, kesehatan sekolah, olahraga, kesenian, dan kegiatan lain. Kegiatan ekstrakurikuler juga dimaksudkan untuk mengaitkan antara pengetahuan yang diperoleh dalam program kurikuler dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan.

Di pendidikan dasar mempergunakan sistem guru kelas, kecuali mata pelajaran Pendidikan Agama dan mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan. Dalam hal menyelenggarakan bahasa Inggris sebagai muatan lokal, ditangani oleh guru kelas yang memiliki kemampuan mengajar mata pelajaran tersebut, atau oleh guru mata pelajaran Bahasa Inggris yang dapat disediakan oleh daerah/sekolah yang bersangkutan. Sementara peserta didik dikelompokkan berdasarkan usia, kemampuan rata-rata, dan hampir sama.

Mereka menerima pelajaran dari seorang guru dalam mata pelajaran yang sama, dalam waktu dan tempat yang sama. Bila diperlukan dapat dilakukan pengelompokan sesuai dengan tujuan dan keperluan pengajaran.

Peserta didik untuk pendidikan dasar tergolong kanak-kanak. Masa ini dimulai pada akhir masa bayi sampai saat anak matang secara seksual. Jadi mulai sekitar umur 2 tahun sampai sekitar 12 tahun, meskipun ada anak-anak yang masih berusia 11 tahun sudah tidak termasuk kanak-kanak, dan sebaliknya ada yang sudah berumur 14 tahun termasuk kanak-kanak. Jadi tidak ada kepastian tentang umur tersebut.

Satu hal yang menjadi perhatian pada masa ini terkait dengan perkembangan emosi. Pada masa kanak-kanak perkembangan emosi dibagi menjadi dua, yaitu masa awal dan akhir masa kanak-kanak. Beberapa pola emosi umum pada masa kanak-kanak meliputi cepat marah, takut terhadap cerita atau gambar, cemburu yang diwujudkan pada bentuk kenakalan, rasa ingin tahu dengan banyak bertanya, iri hati atas barang yang dimiliki orang lain, gembira, sedih, belajar menyanyangi suatu objek. Sedangkan perkembangan emosi pada masa akhir masa kanak-kanak biasanya tidak diungkapkan secara ekspresif tetapi lebih tersirat dalam bentuk menggerutu, murung, dan ungkapan kasar. Beberapa ahli menyatakan ini sebagai periode tenang dan bermulanya masa puber. Hal ini disebabkan karena, 1) Peranan anak dalam kehidupan bermasyarakat sudah ditetapkan jelas, 2) telah mengenal berbagai aktivitas sebagai penyaluran emosi, 3) fisik makin kuat, sensor motorik makin baik, keterampilan meningkat. (Sri Rusmini dan Siti Sundari, 2004:48-50)

Ahli lain menggolongkan masa kanak-kanak sebagai Fase Latent. Pada masa ini anak-anak memiliki rasa ingin tahu yang besar sehingga banyak bertanya tentang suatu obyek. Oleh karena jawaban dari orangtua dan pendidikan mengambil peran penting untuk menjawab keingintahuan kanak-kanak. Selain itu, pada masa ini pergaulan kanak-kanak mulai meluas tidak hanya pada lingkungan keluarga. Kanak-kanak mulai bergaul dengan masyarakat luas, baik kawan sekolah maupun rekan sepermainan. Pada masa ini kanak-kanak merasa sangat gembira dalam bergaul dengan kanak-kanak seusianya. Kegembiraan



ini akan mencapai puncaknya pada masa remaja (Iwan Setiadi Arif, 2005, 66-67)

### C. Metode Penelitian

Dalam karya ilmiah untuk mengumpulkan data mengandalkan observasi sebagai teknik utama. Hal ini didorong oleh profesi penulis sebagai kepala sekolah sehingga diasumsikan memahami kondisi dari institusi pendidikan dan peserta didik yang menjadi obyek dalam penelitian ini. Lebih jelas lagi digunakan Teknik Observasi Langsung yaitu cara mengumpulkan data yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan gejala-gejala yang tampak pada obyek penelitian yang pelaksanaannya langsung pada tempat di mana suatu peristiwa, keadaan atau situasi sedang terjadi.

Namun demikian penggunaan teknik wawancara maupun dokumentasi juga digunakan tetapi sekadar menjadi tambahan dalam pengumpulan data. Wawancara atau interviu adalah usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, untuk dijawab secara lisan pula. Interviui yang digunakan yaitu bersifat terpimpin (guided) yaitu dalam interviui telah dipersiapkan pedoman berupa pertanyaan yang teratur urutannya sesuai dengan aspek-aspek yang terdapat dalam masalah yang hendak diungkapkan. Sementara teknik dokumentasi dilakukan dengan memanfaatkan data yang telah dikumpulkan pihak lain (secondary data). Dalam penelitian ini memanfaatkan profil sekolah, laporan sekolah, dan catatan lainnya.

Penelitian ini menjelaskan fenomena menggunakan kata-kata sehingga digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif kesimpulan yang diberikan berupa kata-kata. Perumusan kesimpulan merupakan hasil dari analisa dari data-data yang dikumpulkan. Penarikan kesimpulan tidak boleh melampaui data-data yang diperoleh, dan bersandar pada obyektif penelitian. (Hadari Nawawi, 2015 : 176-177).

### D. Hasil dan Pembahasan

Dalam artikel ini lebih berisikan pengalaman penulis sebagai Kepala Sekolah di lokasi penelitian sehingga lebih berisi pengalaman apa yang telah dilakukan. Dalam mengemban amanah sebagai kepala sekolah guna memperbaiki kualitas pembelajaran maka

penulis kemudian menggunakan prinsip manajemen yang dikenal dengan sebutan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling). *Planning* merupakan usaha merencanakan berbagai kegiatan dalam sebuah organisasi, dalam hal ini lingkup sekolah yang penulis pimpin. *Organizing* yaitu membagi tugas kepada jajaran dan staf sehingga mereka memiliki kewajiban sesuai dengan keahliannya. Kemudian *Actuating* bermakna melakukan usaha yang telah direncanakan dengan memaksimalkan semua sumber daya yang dimiliki. Dan terakhir *controlling* berupa pengawasan atas berbagai pekerjaan yang dilakukan agar tak terjadi penyimpangan baik teknis maupun administratif.

Dalam menyusun perencanaan untuk perbaikan kualitas belajar di sekolah, dilakukan berbagai teknik untuk mengumpulkan data, baik observasi, wawancara, maupun memanfaatkan dokumen sekolah. Dari kegiatan itu ditemukan kemudian beberapa masalah yang dihadapi sekolah yang kemudian mempengaruhi kualitas pembelajaran.

*Pertama*, kondisi bangunan sekolah yang tidak memadai, dimana 2 (dua) ruang kelas rusak dan dikhawatirkan ambruk. Bangunan yang hampir ambruk ini kemudian menjadi kekhawatiran bagi pemangku kepentingan di bidang pendidikan. Bagi siswa yang masih kecil mungkin belum bisa menilai dan terlihat santai menghadapi kondisi ini. Tetapi berbeda dengan apa yang dirasakan oleh siswa yang lebih dewasa dan mengerti, juga orang tua dan guru. Kondisi bangunan yang demikian buruk tentu saja menimbulkan ketidaknyamanan bagi guru yang mengajar di kelas, dan juga orangtua yang mengkhawatirkan keselamatan anaknya di sekolah. Meskipun belum ditemukan orangtua yang menarik anaknya dari sekolah karena kondisi ini namun bila dibiarkan tentu saja berefek buruk bagi proses pembelajaran.

*Kedua*, rendahnya kedisiplinan semua pihak di sekolah. Kepala Sekolah dan Guru kemudian sering datang terlambat ke sekolah. Bukan kebetulan bila kemudian perilaku ini diikuti oleh siswa yang juga datang terlambat. Rendahnya kedisiplinan ini tentu saja mempengaruhi proses belajar mengajar di kelas. Kelas menjadi tidak kondusif dan kemudian siswa tidak menerima pelajaran dengan baik karena terganggu dengan hal-hal

yang berkaitan dengan kedisiplinan ini. Kadangkala siswa sudah siap belajar namun guru belum datang. Juga sebaliknya guru telah siap namun siswa belum datang semua. Kepala Sekolah yang kemudian bertugas menjadi pemimpin juga melakukan hal serupa sehingga kedisiplinan ini dapat dikatakan terjadi pada semua pihak.

*Ketiga*, kondisi sarana dan prasarana yang ada di sekolah seperti kursi dan meja belajar kemudian jauh dari kata baik. Hal ini berlaku baik dari sisi jumlah maupun kondisi fisik sarana prasarana. Terutama berkaitan dengan kursi dan meja belajar siswa. Banyak kursi dan meja yang rusak, sementara jumlahnya pun tidak sesuai dengan jumlah siswa. Hal ini tercermin dengan adanya siswa yang berdesak-desakan untuk belajar bersama satu kursi dan satu meja karena jumlahnya yang tidak mencukupi. Kondisi ini tentu saja mengganggu proses belajar karena ketidaknyamanan siswa. Dan ini terlihat ironis mengingat begitu tingginya semangat belajar siswa di tengah keterbatasan yang ada. Tiga hal tersebut di atas kemudian menjadi prioritas untuk dirubah dalam usaha meningkatkan kualitas proses pembelajaran

Untuk mengatasi kondisi bangunan sekolah yang buruk maka kemudian pihak sekolah mengutus Kepala Sekolah untuk bertemu dengan Bupati Kepala Daerah untuk menyampaikan kondisi sekolah. Hal ini memang terlihat melampaui pejabat di bawahnya tetapi ini dalam usaha untuk memperingkas birokrasi. Idealnya kepala sekolah cukup melapor ke Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Dinas Pendidikan yang ada di tiap kecamatan. Namun demikian pihak sekolah kemudian berpikir untuk langsung menghadap ke pengambil kebijakan tertinggi di daerah yaitu Bupati. Harapannya permasalahan ini akan segera diberikan solusi untuk menjaga kualitas belajar di sekolah. Apalagi mengingat letak sekolah yang jauh dari jalan negara sehingga luput dari pengamatan pejabat puncak.

Pihak sekolah kemudian diterima dengan baik oleh kepala daerah dan diberikan kesempatan untuk menyampaikan kondisi sekolah. Setelah pihak sekolah menyampaikan kondisi dan keinginannya maka kemudian diarahkan ke Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten untuk ditindaklanjuti. Dengan perintah langsung dari pimpinan

puncak besar harapan sekolah agar segera mendapatkan jawaban dan solusi atas kondisi yang dihadapi selama ini.

Beberapa saat kemudian datang tim survei dari Ibukota Provinsi untuk melihat kondisi sekolah yang sebenarnya. Tentu ini agak mengherankan karena pihak sekolah melapor ke pemerintah kabupaten namun ditindaklanjuti oleh Provinsi. Namun demikian ini tidak menjadi masalah karena tujuan sekolah lebih pada perbaikan sekolah entah dari mana program tersebut berasal. Perbaikan dan pembangunan ini dipandang penting sebelum bangunan ambruk dan kemudian akan menimbulkan kerugian, baik harta maupun jiwa yang tentu tidak diinginkan bersama.

Maka kemudian dengan dana dari Program Pemberdayaan Daerah Bencana dan Konflik sekolah mendapatkan bantuan untuk memperbaiki kondisi bangunan sekolah. Bantuan yang diberikan berupa dana segar yang ditujukan untuk memperbaiki 2 (dua) ruang kelas dengan sistem swakelola. Dengan sistem ini sekolah kemudian memiliki keleluasaan untuk memanfaatkan dana guna memperbaiki kondisi sekolah. Dengan memanfaatkan dana yang tersedia, kemudian tidak hanya dua ruang kelas yang bisa diperbaiki tetapi juga dapat dimanfaatkan ke lain. Dengan dana yang disediakan dapat juga diperbaiki satu ruang kelas lain, dan juga ruang guru. Langkah ini dapat terjadi dengan melakukan penghematan dan pemanfaatan kembali bahan material yang kondisinya masih bagus.

Terkait dengan kedisiplinan maka langkah yang pertama dilakukan dengan memperbaiki sikap dari Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah. Untuk memudahkan pengawasan sepanjang waktu maka Kepala Sekolah kemudian memilih menempati Rumah Dinas yang berlokasi sama dengan sekolah. Bila diamati di sekitar memang masih banyak rumah dinas yang ditempati oleh guru dan atau kepala sekolah dengan berbagai alasan. Hal ini kemudian menyebabkan banyak rumah dinas yang kondisinya sangat memprihatinkan dan tidak layak ditempati. Padahal sejatinya tujuan dari pembuatan rumah dinas ini untuk memudahkan mobilisasi guru dan kepala sekolah. Juga memberikan fasilitas papan bagi guru yang belum memiliki rumah.

Dengan lokasi kediaman yang begitu dekat maka Kepala Sekolah dapat lebih awal datang

ke sekolah. Perlahan-lahan datang sebelum jam sekolah dimulai kemudian menjadi kebiasaan bagi pelaku pendidikan yang lain, baik guru maupun siswa. Kondisi ini memang tidak bisa berlangsung seketika namun membutuhkan proses yang lama untuk pembelajaran dan pembiasaannya. Keteladanan dari pemimpin ini penting untuk membentuk karakter dari pelaku pendidikan yang lain. Dengan kepala sekolah datang lebih awal maka guru maupun siswa merasa malu untuk datang terlambat, setidaknya jumlahnya makin dikurangi.

Selain itu, untuk membentuk kedisiplinan dibentuk satuan tugas untuk menegakan kedisiplinan ini dengan menunjuk siswa dari kelas atas (Kelas IV, V, VI) sebagai petugas penegak kedisiplinan. Mereka inilah yang kemudian ditugaskan untuk menegakan kedisiplinan bagi kelasnya sendiri dan kelas di bawahnya. Selain berkaitan dengan kedatangan, satuan tugas ini juga kemudian memiliki tugas untuk mengawasi pelaksanaan tugas kebersihan tiap harinya, baik untuk di dalam kelas maupun lingkungan sekolah. Pemberian contoh dan penegakan kedisiplinan dari rekan sebaya kemudian diharapkan mampu merubah karakter siswa untuk lebih berdisiplin dalam lingkungan sekolah, dan nanti dalam lingkungan keluarga dan masyarakat.

Berkaitan dengan kekurangan sarana dan prasarana kemudian diatasi memanfaatkan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Kepala sekolah dibantu tenaga lain di sekolah kemudian mendata ulang jumlah sarana dan prasarana yang dimiliki, dan kemudian kebutuhan yang sesungguhnya. Dari perbandingan ini disusun daftar kebutuhan sekolah yang perlu ditambah untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Dengan pengadaan sarana dan prasarana ini diharapkan dapat menyebabkan kenyamanan bagi pelaku pendidikan di sekolah sehingga berpengaruh terhadap kualitas proses belajar. Pengadaannya pun bukan secara sekaligus tetapi perlahan-lahan sesuai dengan pencairan dana BOS tersebut.

Dari berbagai program yang telah dilakukan tersebut kemudian dilakukan penilaian sebagai sebuah bentuk pengawasan. Kegiatan bermakna mengukur keberhasilan dari kegiatan yang telah dilaksanakan, apakah sesuai dengan tujuan awal ketika

direncanakan. Kadangkala dan memang seringkali terjadi kegiatan melenceng dari apa yang telah direncanakan. Untuk itulah perlu untuk diluruskan agar sesuai dengan tujuan semula. Kegiatan ini sekaligus sebagai bentuk untuk memberi penilaian sebagai bentuk dari upaya timbalik balik dalam perbaikan kegiatan serupa pada masa berikutnya. Harapannya tentu saja berbagai kelemahan dapat diperbaiki demi kesempurnaan pencapaian tujuan.

Persoalan pertama perbaikan ruang belajar dan ruang administrasi kemudian ditemukan masih terdapat ruangan yang masih belum memberikan rasa aman bagi peserta didik maupun pendidik. Masih ada ruang kelas yang belum tersentuh perbaikan dan kondisi masih mengkhawatirkan. Kerusakan ini disebabkan usia bangunan yang sudah tua dan membutuhkan sentuhan perbaikan. Kegiatan perbaikan sebelumnya tidak menjangkau ruangan ini karena masih ada ruangan lain yang diprioritaskan terlebih dahulu. Penentuan skala prioritas berdasarkan kerusakan bangunan ini dipandang penting mengingat besaran dana yang diberikan tidak mencakup seluruh ruangan yang terdapat di seluruh lokasi sekolah.

Peningkatan kedisiplinan peserta didik dan pendidik terlihat makin baik dari masa ke masa. Hal ini terlihat dari indikator kedatangan ke sekolah, termasuk waktu kepulangan. Kesuksesan ini terutama disebabkan keterlibatan siswa kelas atas dalam membina sesama siswa maupun siswa kelas rendah. Keterlibatan siswa ini menyebabkan timbulnya rasa malu pada siswa kelas rendah pada siswa kelas atas. Upaya penanaman kedisiplinan ini sebisanya menghindarkan perilaku kekerasan meskipun tidak memungkiri sering terjadi kekerasan secara verbal dan bukan kekerasan fisik. Masalah keteladanan ini juga termasuk dari kepala sekolah sebagai pimpinan terhadap para pendidik. Budaya Indonesia yang masih menghargai pemimpin meningkatkan kedisiplinan kehadiran pendidik yang kemudian berkembang jauh menjadi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Satu hal yang masih menjadi masalah berkaitan dengan masih rendahnya kualitas sarana dan prasarana yang ada di kelas. Upaya untuk perakitan kembali sarana seperti meja dan kursi belajar kemudian menurunkan kuantitas sarana meski secara kualitas meningkat. Penggunaan dana BOS memang

banyak membantu tetapi tidak mampu menjadi jawaban yang cepat dan tepat. Bila terus mengandalkan dana BOS maka akan membutuhkan waktu yang lama karena dana itu juga digunakan untuk kebutuhan lain sekolah. Perlu dipikirkan langkah-langkah terobosan untuk mempercepat peningkatan kualitas sarana dan prasarana belajar yang kemudian berpengaruh terhadap peningkatan kualitas belajar di sekolah.

### E. Kesimpulan

Penelitian ini berusaha untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Melalui langkah-langkah Planning, Organizing, Actuating, dan Organizing telah dilakukan upaya-upaya perbaikan. Beberapa masalah yang dihadapi sekolah yaitu, *pertama*, masih rendahnya kualitas fisik ruang belajar yang membahayakan keselamatan peserta didik dan pendidik. *Kedua*, rendahnya kedisiplinan dari semua pihak yang ada di sekolah, baik kepala sekolah, pendidik, dan peserta didik. *Ketiga*, masih rendahnya kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana seperti meja dan kursi belajar.

Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut telah dilakukan beberapa langkah. *Pertama*, perbaikan fisik ruang belajar dengan menyusun permohonan dana kepada pemerintah daerah yang memang bertanggungjawab terhadap bidang ini. Wujudnya kemudian perbaikan beberapa ruangan dengan memanfaatkan bantuan pemerintah pusat. *Kedua*, peningkatan kedisiplinan melalui keteladanan dari pimpinan sekolah maupun siswa kelas atas. Kepala sekolah menjaga kedisiplinan dengan memberikan teladan bagi seluruh peserta didik dan pendidik dengan datang di awal waktu misalnya. *Ketiga*, pemanfaatan dana BOS untuk peningkatan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana belajar. Termasuk merakit kembali kursi dan meja yang rusak dan menjadikannya lebih bermanfaat.

Dari berbagai langkah tersebut dilakukan evaluasi sebagai perbaikan ke depan. *Pertama*, meski telah dilakukan perbaikan ruang belajar namun masih ditemukan ada fisik bangunan yang belum tersentuh perbaikan karena tidak termasuk skala prioritas yang ditetapkan sebelumnya. *Kedua*, terjadi peningkatan kedisiplinan dari pendidik dan peserta didik melalui program keteladanan pimpinan

sekolah dan siswa kelas atas. Dan *ketiga* masih rendahnya kuantitas sarana dan prasarana belajar karena upaya yang dilakukan masih bersifat sementara dan tambal sulam. Perbaikan yang hanya mengandalkan dana BOS tidak akan terlalu signifikan karena dana tersebut juga digunakan untuk kegiatan lain di sekolah.

### F. Referensi

- Hadari Nawawi, 2015, *Metode Penelitian Bidang Ilmu Sosial*, Cetakan Kelima Belas, Gadjah Mada University Press : Yogyakarta
- Haryanto, 2005, *Kekuasaan Elit : Suatu Bahasan Pengantar*, Penerbit Program Pascasarjana Politik Lokal dan Otonomi Daerah dan Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Gadjah Mada : Yogyakarta
- Iman Setiadi Arif, 2005, *Dinamika Kepribadian : Gangguan dan Terapinya*, Refika Aditama : Jakarta
- Rohmat, 2010, *Kepemimpinan Pendidikan : Konsep dan Aplikasi*, STAIN Press : Purwokerto
- S. Yuwono, 1983, *Kepemimpinan dalam Organisasi Aparatur Pemerintahan*, Liberty Yogyakarta
- Sondang P. Siagian, 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta : Jakarta
- Sri Rusmini dan Siti Sundari, 2004, *Perkembangan Anak dan Remaja*, Rineka Cipta : Jakarta
- Veithzal Rivai, 2006, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Press: Jakarta
- Wahjosumidjo, 2011, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Rajawali Press : Jakarta