

PROFESIONALISASI KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM KONDUSIF DI SEKOLAHANNYA

M.M Wahyuningrum H *)

Abstract

The school principal sued the school is able to make changes not only in teaching methods and curriculum, but also management and organization. The school principal is required to create a conducive environment and planned changes in schools as outlined in the School Development Plan (RPS), implementing, controlling, monitoring, and evaluate them effectively and efficiently. The principal duties and position is not light, because the position and role of school principals will greatly affect (determine) the progress of the school. Therefore, a school principal should be able to perform activities related to managerial ability to effectively utilize personnel. The school principal is obliged to move the personnel to willingly and earnestly perform their duties through administrative include planning, directing, coordination and supervision. Seeing the principal's duties and functions of such complexity, then the role of principals that can be categorized into different types of roles depending on the angle of view that ultimately can create a climate, a good school.

Key words: school principals, school climate

PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan pendidikan di Indonesia adalah rendahnya kualitas pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Rendahnya kualitas pendidikan ini dapat ditandai dengan adanya berbagai indikator yang menunjukkan kualitas pendidikan belum meningkat secara signifikan. Indikator yang dapat menyebabkan kualitas pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata adalah (1) pendekatan *education production fuction* atau input - output, analisis tidak dilaksanakan secara konsekuen, (2) penyelenggaraan pendidikan yang birokratik- sentralistik; (3) peran masyarakat yang sangat minim (Depdiknas 2001:3)

*) Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

Tantangan besar yang dihadapi sekarang adalah adanya perubahan lingkungan pendidikan, berbagai kebijakan reformasi pendidikan, dan berkembangnya multi fungsi sekolah abad 21 (Cheng, 1997:3-7). Berbagai kebijakan reformasi pendidikan dasar dan menengah antara lain: implementasi MBS, pencarian model dan pewujudan sekolah efektif, sekolah unggul, sekolah bertaraf internasional, pengembangan dan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), penyusunan rencana pengembangan sekolah, dan sebagainya. Bersamaan dengan hal itu, harapan atas fungsi sekolah abad 21 telah melebar dari fungsi pendidikan ke fungsi ekonomi, politik, sosial, dan budaya.

Menghadapi semua tantangan tersebut, kepala sekolah dituntut mampu melakukan perubahan sekolah tidak hanya pada metode pengajaran dan juga kurikulum, namun juga manajemen dan organisasi. Kepala sekolah dituntut menguasai kompetensi manajerial agar dapat merencanakan perubahan sekolah yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), mengimplementasikan, mengendalikan, memonitoring, dan mengevaluasinya dengan efektif dan efisien.

Kondisi tersebut diperburuk dengan intensitas upaya pengembangan yang masih rendah. Diketahui bahwa terdapat kepala sekolah yang telah menjabat sebagai kepala sekolah lebih dari 10 tahun, sama sekali belum memperoleh pengembangan kompetensi manajemen sekolah. Pembekalan kemampuan manajemen sekolah diperoleh hanya sekali, yaitu ketika akan menjabat kepala sekolah melalui diklat calon kepala sekolah. Akibatnya, sebagian besar kepala sekolah masih mengalami kesulitan mengelola sekolahnya. Indikatornya antara lain: prestasi siswa belum memuaskan, partisipasi masyarakat dalam pendidikan masih rendah, karya inovatif dan kreatif guru masih rendah.

Khusus dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, masyarakat akan dengan mudahnya mengkambinghitamkan kepala sekolah dan para guru sebagai faktor utama penyebab munculnya permasalahan atau ketidak suksesan sekolah. Keadaan seperti ini sangat mudah dan kerap ditemukan dalam masyarakat. Ketika sang anak tidak naik kelas, maka orang tua atau wali murid akan menuntut sang guru, bila tidak lulus pada ujian akhir orang tua akan naik banding tuntutananya, yakni kepada kepala sekolah, dan masih banyak contoh-contoh lain yang serupa. Keyakinan dan anggapan masyarakat yang demikian ini, memang tidak terlalu keliru. Karena kepala sekolah dan para guru merupakan komponen sekolah yang mempunyai peranan paling besar dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah dibanding komponen-komponen lain yang juga turut menentukan pencapaian keberhasilan sekolah. Personel dalam organisasi pendidikan (sekolah) merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan pendidikan Walaupun secara konsep Kepala sekolah dikatakan merupakan kunci keberhasilan pendidikan, akan tetapi kenyataannya peranan Kepala

sekolah di sekolahnya kurang mendapat perhatian. Oleh karena itu, memahami peranan Kepala sekolah menjadi sangat penting, karena hal itu akan turut berpengaruh pada hasil (output) pendidikan (meskipun tidak secara langsung). Di samping itu, memahami peranan tiap personel (selain Kepala sekolah) berguna untuk mengamati cara-cara anggota atau kelompok menghambat atau memberi sumbangan pada pencapaian tujuan kelompok atau organisasinya (Koesdarini S, 1985 : 119)

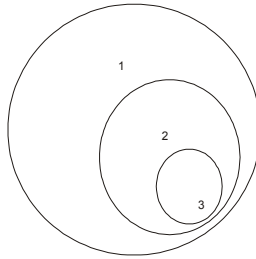
Dalam memainkan peranannya bagi pencapaian tujuan itu, Kepala sekolah dan guru akan selalu mengadakan komunikasi dan koordinasi dalam interaksi yang terjadi di sekolah. Agar semua tugas dapat terselesaikan dengan baik, kepala sekolah, guru dan karyawan (yang selanjutnya disebut "personel sekolah") harus berada dalam kondisi lingkungan atau iklim yang mendukung (konduusif). Sebab, iklim yang kondusif akan memberi perasaan nyaman dan bebas bagi penyelesaian tugas atau kerja mereka. Hal ini pada gilirannya akan mempengaruhi keberhasilan belajar siswa. Keadaan seperti ini memungkinkan prestasi bekerja (Kepala Sekolah, guru dan staf sekolah) semakin meningkat . Oleh karena itu, kepala sekolah harus memperhatikan dan mengupayakan terciptanya iklim yang kondusif.

Iklim sekolah sangat berkaitan dan mempengaruhi produktivitas. Hal ini mudah dipahami bahwa produktivitas pendidikan ditentukan oleh praktek dan tradisi atau kebiasaan Kepala sekolah , para guru dan karyawan dalam bekerja. Bila Kepala sekolah, para guru dan karyawan memiliki kebiasaan dalam bekerja secara efektif dan efisien akan dapat meningkatkan produktivitas, sebaliknya bila mereka memiliki kebiasaan bekerja yang buruk maka akan merugikan organisasinya. Dengan demikian iklim organisasi memang perlu dibina dan ditingkatkan.

Iklim organisasi juga berhubungan dengan aspek kemanusiaan, hal ini berarti dengan membina dan memperhatikan iklim organisasi dapat sekaligus menjunjung martabat Kepala sekolah, para guru dan karyawan sebagai manusia. Sebab dengan memperbaiki iklim organisasi akan berkembang sikap-sikap sosial, toleransi, menghargai pendapat orang lain, bekerjasama menyelesaikan masalah dan lain-lain. Semua perilaku ini adalah cermin cara bekerja yang baik. Bila perilaku ini dapat dipertahankan, maka akan menjadi tradisi dalam bekerja. Lalu terciptalah iklim organisasi yang baik. Alur penalaran ini dapat disimak melalui gambar yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1986) berikut ini:

Keterangan gambar:

1. Iklim organisasi
2. Moral kerja
3. Kepribadian



Gambar 1: Hubungan antar kepribadian, moral kerja & iklim organisasi.

Dari gambar di atas dapat diketahui, bahwa kepribadian seseorang (dalam hal ini kaitannya dengan hubungan antar individu dalam suatu organisasi) akan mempengaruhi moral kerja orang yang lain, yang selanjutnya hal itu akan mempengaruhi corak iklim organisasi. Oleh karena itu, peranan dari Kepala sekolah, guru dan karyawan akan sangat menentukan bagaimana iklim dalam suatu organisasi /sekolah itu akan terbentuk. Oleh karena itu sekolah perlu diberi kewenangan untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan/ ada otonomi, meskipun otonomi tersebut belum mutlak pada sekolah.

Undang- Undang nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Peraturan Pemerintah nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah pusat dan Kewenangan Pemerintah Propinsi yang pelaksanaannya dimulai tahun 2001 memberi kesempatan yang luas bagi daerah untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang dimiliki sesuai dengan kondisi dan karakteristik daerahnya secara mandiri. Dengan berlakunya otonomi daerah maka sebagian kewenangan pusat dalam penyelenggaraan pemerintahan diserahkan kepada daerah.

Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Wahyosumidjo (2001:84-123) mengidentifikasi peran dan fungsi kepala sekolah ke dalam empat peran yaitu

1. Kepala sekolah sebagai pejabat formal
2. Kepala sekolah sebagai manajer
3. Kepala sekolah sebagai pemimpin
4. Kepala sekolah sebagai pendidik

Sementara Mulyasa (2003:98-120) menyebutkan peran kepala sekolah menjadi tujuh dengan singkatan EMASLIM yaitu kepala sekolah sebagai (1) *Educator*, (2) *Manager*, (3) *Administrator*, (4) *Supervisor*, (5) *Leader*, (6) *Inovator*, (7) *Motivator*. Dari pendapat tersebut di atas kiranya peran dan fungsi kepala sekolah dapat menggambarkan bahwa kepala sekolah sebagai pihak yang paling bertanggung jawab terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolah

yang dipimpinnya. Dengan mencermati substansi setiap peran dan fungsi di atas, dapat diringkas menjadi lima peran dan fungsi kepala sekolah yang paling esensial yaitu ELMSI : *educator, leader, manager, supervisor dan inovator*.

Berkaitan dengan peran dan fungsi kepala sekolah Dedi Supriadi (1999: 349) merumuskan tujuh sikap atau perilaku yang harus dimiliki kepala sekolah agar tercipta kehidupan sekolah yang sehat, kondusif dan menunjang kinerja sekolah, yaitu (1) memiliki visi yang jelas, (2) lebih mengandalkan pendekatan kolaboratif, (3) responsif dan proaktif dalam menanggapi apa yang terjadi di luar sekolah, (4) keteladanan dan konsistensi dalam menegakkan aturan, (5) banyak aktif dan turun ke bawah, (6) banyak memberikan "ganjaran sosial", (7) menciptakan berbagai wahana atau kegiatan yang dapat mengembangkan ketrampilan pro sosial, keimanan dan ketaqwaan siswa.

Kompetensi kepala sekolah menurut PP 19 tahun 2005 dapat dikelompokkan menjadi empat kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional dan sosial. Kompetensi kepribadian seorang kepala sekolah haruslah seorang guru yang memiliki integritas kepribadian yang baik. Kompetensi pedagogik, kepala sekolah harus tetap mampu menjalankan peran dan fungsinya sebagai pendidik atau *educator*. Kompetensi profesional, kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin / *leader*, manajer/ *manager*, supervisor, dan inovator. Kompetensi sosial, kepala sekolah harus mampu menjalin kerjasama sekolah dengan masyarakat, baik secara internal maupun eksternal. Kepala sekolah mampu berkomunikasi dan bekerjasama dengan *stakeholders* secara efektif

C. Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai manajer membutuhkan kompetensi manajerial untuk mampu mengelola sekolahnya secara efektif dan efisien. Mengacu pada pendapat Stoner (1996) dan Robbins (2002), kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah melaksanakan fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan atau penggerakan) dan *controlling* (pengendalian) pada seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien.

a. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi fundamental manajemen karena pengorganisasian, pengarahan/penggerakan dan pengendalian harus didahului dengan perencanaan. Siagian (2003: 88) mendefinisikan perencanaan yaitu proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan

strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi Robbins (2005: 174).

Perencanaan dilakukan oleh Kepala sekolah dengan melibatkan personel dan warga sekolah. Mengacu pada pendapat Thoha, 2004: 79, langkah-langkah perencanaan meliputi: a) menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi pengembangan sekolah, b) menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sekolah, c) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan, d) mengembangkan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

b. Pengorganisasian

Setelah rencana disepakati dan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengorganisasian semua sumber daya agar dapat berdaya guna secara maksimal untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Thoha (2004: 168) mengatakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan, mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Pengorganisasian bagi Kepala sekolah mencakup kegiatan: 1) menetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan, 2) personel yang harus mengerjakan, 3) mengelompokkan tugas-tugas, 4) menentukan siapa melapor kepada siapa, dan 5) dimana keputusan harus diambil.

Beberapa ahli berpendapat bahwa pengorganisasian erat kaitannya dengan *staffing*. *Staffing* atau pendayagunaan tenaga adalah menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan, serta melatih dan menilai kinerja staf (Agus Dharma 2001: 5). Fungsi ini meliputi penilaian kinerja karyawan, mempromosikan, dan memberikan kesempatan untuk berkembang dan juga perbaikan sistem kompensasi. Bagi seorang kepala sekolah, termasuk dalam *staffing* yaitu perekrutan, pemilihan, orientasi, pembinaan, pengembangan, serta penilaian kinerja personel sekolah terutama guru.

c. Kepemimpinan

Secara umum kepemimpinan dipahami sebagai seni dan juga proses mempengaruhi dalam penentuan tujuan organisasi, pemotivasian dan penggerakan orang untuk untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam manajemen, kepemimpinan merupakan satu fungsi yang sangat esensial. Beberapa ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen. Dijelaskan oleh Turney (1999: 46) bahwa:

"Leadership is a group process through which an individual (the leader) manages and inspires a group working towards the attainment of organisational goals through the application of management techniques. Leadership without management can be mere rethoric, while management without leadership rarely result in creative and sustained changes in an organisation".

Kepemimpinan kepala sekolah harus kreatif dan proaktif terhadap perubahan efektif dan berorientasi pada perbaikan mutu berkelanjutan. Itu artinya kepemimpinan disadari sebagai satu fungsi penting dalam manajemen guna pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan sikap dan tindakan kepala sekolah untuk menggerakkan orang lain ke arah pencapaian tujuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dibutuhkan untuk memberikan pemahaman, membangun kemauan atau motivasi, serta mengembangkan kemampuan komunitas sekolah dalam mengimplementasikan setiap rencana peningkatan mutu sekolah. Lebih dari itu, kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk melembagakan setiap nilai-nilai mutu. Sikap, perilaku, dan kebijakan kepala sekolah akan menjadi barometer seberapa tinggi nilai-nilai mutu ingin dilembagakan.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Pengendalian dilakukan untuk "menjamin" bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Langkah-langkah pengendalian secara sistematis dikemukakan oleh Steinmetz dan Todd (1992: 52-53) sebagai berikut. 1) Pra pengendalian yaitu perencanaan yang akan meminimalkan perlunya tindakan korektif. 2) Penetapan standar yaitu menetapkan tingkat kinerja untuk masing-masing pekerjaan. Standar bisa formal - berdasarkan serangkaian pengukuran dan ditulis dalam bentuk tertentu sehingga dapat digunakan oleh mereka yang mengimplementasikan rencana - atau informal-berdasarkan *judgement* dan pengalaman. Standar dapat mencakup biaya, jadwal, mutu, atau jumlah. Dapat juga faktor-faktor yang berkaitan dengan pelanggan, pemasok, perlengkapan, dan proses. 3) Pengukuran untuk menentukan apakah standar telah terpenuhi. Termasuk dalam kegiatan ini adalah mengobservasi pekerjaan saat sedang berjalan dan menganalisis umpan balik dalam bentuk laporan lisan dan tertulis. Umpan balik data harus akurat sebagai dasar pembuatan keputusan yang baik. 4) Tindakan korektif segera saat diketahui kinerja yang diharapkan tidak terpenuhi.

Fungsi-fungsi manajerial tersebut secara tegas dirumuskan Depdiknas dalam Permendiknas no. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah menjadi standar kompetensi manajerial Kepala Sekolah SD/MI yang harus dikuasai oleh kepala sekolah disamping

empat dimensi kompetensi kepala sekolah lainnya, yaitu kepribadian, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Menerapkan fungsi manajerial pada organisasi sekolah, berikut adalah indikator kompetensi manajerial yang ditetapkan oleh Depdiknas.

1. Kemampuan menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
2. Kemampuan mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Kemampuan memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
4. Kemampuan mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Kemampuan menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Kemampuan mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Kemampuan mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendidikan secara optimal
8. Kemampuan mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
9. Kemampuan mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Kemampuan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Kemampuan mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Kemampuan mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
13. Kemampuan mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
14. Kemampuan mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Kemampuan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Kemampuan melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

D. PENCIPTAAN IKLIM SEKOLAH

1. Pengertian Iklim Sekolah

Sebelum menjelaskan arti iklim sekolah, terlebih dahulu akan dijelaskan beberapa istilah yang berkaitan erat dengan iklim sekolah, hal ini dikemukakan dengan maksud agar dapat membantu memahami konsep atau arti tentang iklim dalam sebuah organisasi khususnya iklim sekolah.

Kata Iklim yang dalam bahasa Inggris "*climate*" yang berarti suasana. Dalam kosakata bahasa Indonesia lazim dipakai untuk menyebut suasana / keadaan udara / hawa suatu daerah dan untuk menyebut suasana / keadaan non fisik (sosial) dalam suatu lingkungan organisasi (Kamus Umum Bahasa Indonesia : 1989 h. 379).

Iklim organisasi oleh Hoy dalam Made Pidarta (1999 : 134) didefinisikan sebagai karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Iklim organisasi adalah perluasan konsep moral kerja. Bila moral kerja hanya menyangkut sikap individu atau kelompok dalam bekerja maka iklim mencakup praktek, tradisi, dan kebiasaan bekerja dalam organisasi. Pendapat lain mengatakan iklim organisasi juga mengacu kepada ketertiban organisasi, kebiasaan bekerja yang baik sesuai dengan aturan dan peraturan yang berlaku, inilah yang harus dituju oleh para manajer di dalam usahanya menegakkan iklim organisasi yang baik.

Iklim sekolah adalah norma-norma, harapan-harapan dan kepercayaan personalia sekolah yang menguasai perilakunya dalam melaksanakan tugas. Sedangkan menurut Silver dalam Made Pidarta (1995) menyebutkan iklim sekolah sebagai suatu perpaduan antara kepala sekolah dengan interaksi perilaku guru-guru. Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang paling dominan dalam menentukan terciptanya iklim sekolah adalah semua personel sekolah yang meliputi; kepala sekolah, para guru, karyawan yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, iklim organisasi sekolah yang dimaksud di sini adalah suasana yang mencerminkan perilaku personel (kepala sekolah dan para guru) dalam suatu wadah organisasi sekolah. Dengan kata lain, iklim yang dimaksud adalah iklim yang terjadi dalam hubungan antar personel pada saat pelaksanaan tugas-tugas di sekolah. bukan pada iklim akademik di sekolah (PBM).

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Iklim sekolah

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa iklim sekolah adalah perpaduan kepemimpinan dengan interaksi perilaku personel di sekolah, yaitu hubungan antar personel-personel sekolah pada waktu melaksanakan pekerjaan mereka. Menurut Silver menyebutkan **perilaku kepala** sekolah yang dapat mempengaruhi pengelolaan iklim sekolah ada empat, yakni : (1) menciptakan jarak hubungan atau

perilaku (2) menekankan produksi sekolah (3) membuat persahabatan (4) mempertimbangkan individualitas atau kemanusiaan. Sedangkan dilihat dari **perilaku guru**, penciptaan iklim sekolah dipengaruhi oleh empat aspek yaitu : (1) perpecahan atau konflik (2) terlalu banyak urusan dengan ketatausahaan (3) ada rasa kebersamaan, seperti gembira, kerja sama dan loyal (4) pergaulan intim yang mengandung kepercayaan, melibatkan kehidupan pribadi, serta bersahabat sampai di luar pekerjaan dinas.

Banyak faktor yang mempengaruhi iklim dan lingkungan bekerja guru serta belajar para siswa, Made Pidarta (1995) menyebutkan faktor-faktor tersebut adalah (1) penempatan personalia, (2) pembinaan antar hubungan dan komunikasi, (3) dinamika guru, (4) penyelesaian konflik, (5) penghimpunan dan pemanfaatan informasi, (6) pengayaan dan harmonisasi lingkungan bekerja serta lingkungan belajar. Hal ini akan diuraikan secara berturut-turut sebagai berikut :

1). Penempatan Personalia

Kesalahan dalam menempatkan para personalia sekolah, khususnya guru-guru dapat membuat perilaku mereka terganggu yang pada gilirannya kemudian bisa merusak iklim sekolah. Oleh sebab itu menempatkan guru-guru hendaknya sesuai dengan spesialisasi, kegemaran atau ketrampilan dan atau wataknya.

Dengan cara tersebut di atas kepala sekolah sudah mencoba membuat guru-guru tidak terlalu meraba-raba dalam melaksanakan tugasnya, membuat pekerjaan-pekerjaan itu lebih agak lebih jelas bagi guru-guru yang mengajar di luar spesialisasinya, dan membuat guru-guru mendapat tugas relatif merata. Kondisi seperti itu juga sangat membantu menciptakan iklim yang kondusif. Hal ini sekaligus akan mengurangi kegelisahan para guru. Sumber stress menurut Organ dalam Made Pidarta (1995) adalah mendapat tugas yang berlebih-lebihan, tugas yang ambigu atau tidak jelas, konflik batin dan ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan situasi politik. Yang terakhir ini adalah di luar kemampuan kepala sekolah. Oleh sebab itu bila kepala sekolah mampu mengatasi sumber-sumber stress lainnya, antara lain dengan menempatkan guru pada tugasnya yang relatif tetap, sudah sangat membantu menciptakan iklim yang kondusif di sekolah.

2). Pembinaan hubungan dan komunikasi

Dalam mengerjakan tugas sekolah, guru-guru banyak bergaul dengan semua pihak yang bertalian dengan pendidikan seperti bergaul dengan guru-guru lain, dengan kepala sekolah, pegawai, orang tua siswa dan anggota masyarakat dan juga para siswa. Namun demikian hubungan dan komunikasi yang paling banyak dilakukan adalah guru dengan guru dan guru

dengan siswa. Hubungan yang terakhir ini wajar dilakukan mengingat proses belajar mengajar tidak mungkin terjadi tanpa ada kontak hubungan antara para guru dengan para siswa. Hubungan ini terutama mempengaruhi iklim belajar dalam kelas, yang kualitasnya sangat ditentukan oleh pendekatan guru masing-masing.

Untuk iklim bekerja dan belajar di sekolah pada umumnya ditentukan banyak hal, terutama antar hubungan dan komunikasi guru dengan guru, yang telah dikatakan di atas memiliki frekuensi paling besar. Karena itu pembinaan kepala sekolah terhadap hubungan dan komunikasi ini dipusatkan pada guru-guru.

Kepala sekolah berusaha membangun keakraban di antara personalia sekolah, terutama guru dengan guru. Keakraban itu bisa dilakukan antara lain : (1) dengan menghargai dan menjunjung tinggi prestise seseorang (2) dengan berbagai kesuksesan (3) dengan memberi kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Organ : 1986 dalam Made Pidarta: 1995).

Bertalian dengan keakraban ini dalam pergaulan dan komunikasi antar guru, Finch (1982) dalam Made Pidarta (1995) mengusulkan agar kepala sekolah mengusahakan kepuasan kerja yang bersifat instrinstik dengan cara : (1) meningkatkan partisipasi (2) memberi pengakuan atas prestasi guru-guru (3) memberikan insentif kepada yang berprestasi, dan (4) mendelegasikan tugas-tugas.

3). Dinamika guru

Dinamika guru, di samping kualitas manajemen sekolah itu sendiri, dapat dikatakan sebagai sumber kemajuan sekolah. Namun demikian bila dinamika itu tidak dikendalikan secara bijaksana, dapat sebagai sumber kegoncangan sekolah.

Untuk mencapai maksud ini kepala sekolah perlu menciptakan situasi yang memungkinkan terjadinya hal tersebut. Kepala sekolah tidak perlu banyak melarang atau membuat peraturan yang menghambatnya. Sebaliknya kepala sekolah perlu mendorong mereka untuk kreatif, merealisasikan ide-idenya. Selama kreasi dan ide itu tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip pendidikan dan pengajaran, kreasi dan ide itu tidak perlu distop.

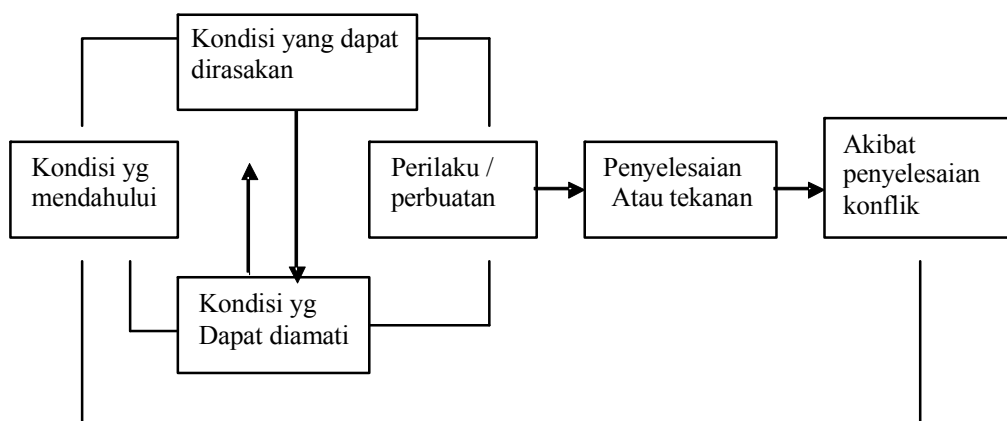
Dalam administrasi pendidikan ada istilah dinamika yang stabil, ialah suatu dinamika sekolah yang tidak mengganggu kestabilan sekolah itu sendiri. Prinsip inilah yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah. Sebab kestabilan sekolah memajukan pendidikan dan iklim kerja yang kondusif.

4) Penyelesaian konflik

Secara alamiah manusia tidak selalu dapat mengatasi masalahnya secara sempurna. Begitu pula halnya dengan kepala sekolah. Walaupun kepala sekolah sudah berusaha dengan sepenuh hati dan pikirannya mengupayakan agar dinamika sekolah tidak sampai menjurus ke arah negatif, seperti konflik, permusuhan, dendam dan stress, namun sekali dua kali juga hal itu bisa terjadi. Sedangkan sumber konflik dalam suatu organisasi itu sendiri adalah ; (1) manusia dan perilakunya (2) Struktur Organisasi (3) Komunikasi, dari ke-tiga sumber ini ada serangkaian berbagai kemungkinan yang menjadi pemicu munculnya konflik, hal itu adalah :

- Ketidakpuasan
- Adanya tujuan dan berbagai sistem nilai yang berbeda-beda
- Berbagai hambatan dalam berkomunikasi
- Manusia / personel dan perilakunya
- Struktur organisasi dan Tugas pokok dan fungsi

Hal-hal diatas juga sering di sebut sebagai hal yang mendahului terjadinya konflik. Selanjutnya, ketika konflik itu telah terjadi ada konflik yang dapat diamati (karena gejala dari dalam organisasi itu sendiri) dan ada pula yang dapat dirasakan (terjadi karena faktor dari luar). Adanya konflik mengakibatkan munculnya perilaku-perilaku tertentu dari para personel organisasi, baik itu penyelesaian maupun hambatan / tekanan. Kemudian setelah ada penyelesaian juga akan ada akibat dari penyelesaian konflik itu. Proses ini dapat dipahami melalui gambar Alex Nitisemito dalam "Manajemen Personalia" (1986) berikut :



Gambar 3. Proses Konflik dalam Organisasi

Konflik yang dimaksud disini adalah konflik yang bersifat individual, kelompok atau menentang kepala sekolah. Konflik individual berlangsung antara seorang guru dengan guru yang lain. Konflik

seperti ini mudah diselesaikan, yaitu dengan memanggil guru-guru itu secara terpisah, ditanya permasalahannya, diajak mencari jalan keluarnya, dan kemudian dipertemukan. Biasanya bisa diselesaikan dengan cepat. Yang agak sulit diselesaikan adalah kalau konflik itu berlangsung antara satu kelompok dengan kelompok yang lain atau sekelompok guru menentang kepala sekolah. Sebab kelompok itu semacam massa yang walaupun jumlahnya sedikit, tetapi sudah cukup kuat untuk mempertahankan pendapat atau kemauannya, susah dihimbau untuk diluruskan.

Cara-cara mengubah perilaku atau sikap kelompok mulai dari yang paling ampuh dan paling efektif:

1. Dengan latihan khusus *affective training* di luar jam kerja.
2. Memberi kesempatan bekerja sama antar kelompok yang berbeda paham.
3. Merotasi anggota-anggota kelompok, sehingga anggota-anggota kelompok penentang, pecah berpindah ke kelompok lain.
4. Dibantu orang ketiga sebagai konsultan dalam menyelesaikan pertentangan.
5. Lewat perdebatan argumentasi, diskusi dan diselesaikan dengan musyawarah.
6. Melakukan integrasi sehingga kelompok-kelompok berbaur menjadi satu.
7. Membatasi interaksi kelompok satu dengan kelompok lainnya.
8. Diambil tindakan berdasarkan wewenang dan birokrasi.

Selanjutnya usaha-usaha mencegah konflik sebagai suatu usaha preventif sebagai berikut :

1. Struktur tugas dipisah-pisah atau dikombinasi sehingga semua personil bisa bersifat mandiri atau semua tugas dikerjakan secara bersama.
2. Sumber-sumber pendidikan mencukupi.
3. Pemecahan masalah dilakukan bersama-sama.

5) Penghimpunan dan pemanfaatan informasi

Informasi adalah suatu keterangan atau pernyataan yang mengandung arti tertentu. Informasi selalu didukung oleh data. Sementara data itu sendiri tidak dikatakan sebagai informasi jika tidak digunakan untuk memperbaiki pengertian. Begitu pula halnya dalam dunia pendidikan. Pembuatan strategi, pengembangan inovasi pendidikan, perencanaan pendidikan dan pengajaran, semuanya membutuhkan data yang lengkap, baru, dan relevan.

Sumber data atau informasi dalam pengelolaan pendidikan ada dimana-mana baik di sekolah maupun di masyarakat dan dalam segala kegiatan pendidikan. Secara terinci sumber-sumber itu antara lain terdapat pada :

1. Tugas-tugas kepala sekolah, baik sebagai manajer, supervisor, administrator, maupun sebagai koordinator kerja sama sekolah dengan masyarakat.
2. Pergaulan personalia sekolah terutama antar guru.
3. Proses belajar mengajar di sekolah.
4. Proses belajar mengajar di sekolah, baik dalam kaitannya dengan intra kurikuler, kokurikuler dan ekstra kurikuler.
5. Kontak sekolah dengan masyarakat.
6. Perkembangan ilmu pengetahuan-teknologi dan kebudayaan.
7. Hasil-hasil penelitian pendidikan.

Dari sumber-sumber informasi tersebut di atas jika sekolah dapat mengelolanya dengan baik, maka akan dapat memperoleh manfaat yang berarti bagi pengelolaan sekolah itu sendiri. Karena semua informasi yang diperoleh dapat mengarah kepada peningkatan iklim kerja dan belajar, manakala informasi itu dapat dikumpulkan secara lengkap, baru dan relevan. Kepala sekolah perlu menyadari hal ini dan berusaha mengumpulkannya secara optimal.

6) Pengayaan dan harmonisasi lingkungan bekerja dan lingkungan belajar

Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah, para guru, karyawan dan para siswa melakukan interaksinya dalam bekerja dan belajar pada suatu tempat yang sama yaitu lingkungan sekolah. Oleh karena itu lingkungan bekerja dan lingkungan belajar tidak dapat dipisahkan secara nyata.

Lingkungan kerja meliputi : ruangan kelas, laboratorium, perpustakaan, aula-aula olahraga, ruang serba guna siswa, kantor kepala sekolah, kantor tata usaha, ruang guru, halaman sekolah, tempat parkir dan WC. Sedangkan lingkungan belajar adalah ruangan kelas, laboratorium, perpustakaan, aula-aula olahraga, ruang serba guna siswa. Lingkungan-lingkungan itulah yang perlu diperkaya dengan perlengkapan, atau kebutuhan masing-masing dan ditata secara harmonis agar memberi kemudahan dan kegairahan bekerja dan belajar. Karena makin kaya dan harmonis lingkungan sekolah maka makin kondusif iklim tersebut. Sebab seperti telah diuraikan di atas, lingkungan yang kaya dan harmonis memberi kemudahan dan semangat yang cukup baik untuk bekerja maupun untuk belajar. Begitu pula bila iklim sekolah kondusif, maka akan dapat mempengaruhi personalia dalam bekerja dan para siswa dalam belajar. Karena dari iklim bekerja yang baik, para guru akan dapat menciptakan iklim belajar yang baik. Pada gilirannya nanti perpaduan tersebut akan membentuk iklim sekolah yang kondusif sebagai penghantar keberhasilan pengelolaan sekolah itu sendiri.

Dengan demikian dapat kami simpulkan bahwa iklim sekolah dapat mempengaruhi kegairahan guru bekerja, dan sikap guru serta pelaksanaan inovasi di sekolah. Ini berarti, bila

semua personel mampu mengupayakan iklim yang baik, maka berbagai macam tujuan sekolah akan mempunyai peluang yang besar untuk dapat tercapai.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif diperlukan peranan Kepala Sekolah, dimana perwujudan iklim sekolah dapat dilaksanakan pada berbagai tingkatan iklim. Tingkatan-tingkatan iklim mulai dari yang paling kondusif sampai dengan yang paling tidak kondusif disebutkan oleh Silver dalam Made Pidarta (1995) sebagai berikut :

- a. Iklim terbuka, ialah hubungan dan pergaulan berjalan lancar, tidak ada sesuatu yang bersifat rahasia.
- b. Iklim otonomi, yaitu guru-guru dapat kebebasan berinisiatif, berkreasi dan bekerja, juga bebas dalam memenuhi kebutuhannya.
- c. Iklim terkontrol, ialah apabila guru-guru diharapkan dapat bekerja dengan tekun tetapi tetap memiliki kebersamaan.
- d. Iklim kekeluargaan, yaitu mementingkan kerja sama dan toleransi cukup tinggi.
- e. Iklim kebapakan, adalah manakala guru-guru bekerja relatif taat kepada perintah kepala sekolah serta tidak membantah.
- f. Iklim tertutup, ialah kontak hubungan sangat sedikit, orang cenderung bekerja sendiri, dengan kompetisi yang cukup tinggi.

Wahdjosumidjo (1999 : 163-165) menyebutkan tingkatan jenis iklim sekolah (*the climate of school*) lengkap dengan rincian ciri-cirinya sebagai berikut :

1). Suasana Terbuka (*the open climate*), ditandai dengan :

- Melukiskan suasana sekolah yang penuh semangat kerja (*energetic*).
- Organisasi hidup dan bergerak ke arah tujuan.
- Organisasi mampu memberikan kepuasan kebutuhan daripada anggota kelompok.
- KeKepalaan tumbuh dengan mudah dan tepat dari kelompok maupun dari Kepala.
- Ciri utama suasana terbuka adalah keaslian (*authenticity*) perilaku yang terjadi diantara seluruh anggota.

2). Suasana Otonom (*the autonomous climate*), iklim ini melukiskan :

- Kepemimpinan muncul dari bawah.
- Kepala menggunakan sedikit pengaruh terhadap anggota terutama hasil dan kepuasan kebutuhan sosial.
- Kepuasan dan keberhasilan pekerjaan juga muncul, tetapi ketingkat yang lebih sedikit.

3). Suasana yang terkendali (*the controlled climate*), ditandai dengan :

- Berorientasi kepada impersonal (tidak ditujukan kepada orang tertentu) orientasi tinggi kepada tugas.

- Perilaku kelompok diarahkan kepada pencapaian penyelesaian tugas.
- Sebaliknya secara relatif perhatian sedikit diberikan kepada kepuasan kebutuhan sosial.
- Semangat agak tinggi, tetapi ini merupakan refleksi keberhasilan dengan mengorbankan (*at some expense*) pada kepuasan kebutuhan sosial
- Suasana kurang terbuka, atau kurang menunjukkan kesetiaan perilaku.

4). Suasana akrab (*the familiar climate*), ditandai dengan :

- Hubungan pribadi tinggi, tetapi dibawah pengawasan.
- Anggota organisasi puas terhadap kebutuhan sosialnya, tetapi relatif mereka harus sedikit menaruh perhatian terhadap kontrol sosial berkaitan dengan (*in respect to*) pencapaian atau penyelesaian tugas.
- Semangat bukan merupakan suatu yang luar biasa (tinggi), karena kelompok yakin sedikit mendapat kepuasan dari keberhasilan tugas.
- Banyak perilaku dalam suasana akrab ini diartikan (*construe*) sebagai yang tidak otentik.

5). Suasana kepaternal (*the paternal climate*)

Dalam suasana kepaternal hubungan antara kepala sekolah dengan kelompok-kelompok dibawahnya dapat digambarkan sebagai hubungan antara bapak dengan anak. Oleh sebab itu dalam iklim kepaternal ini, kepala sekolah tidak menggunakan keKepalaannya untuk meningkatkan ketrampilan keKepalaan yang dimilikinya. Iklim ini ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- Terdapat sedikit kepuasaan.
- Semangat kerja diantara anggota rendah.

6). Suasana tertutup (*the closed climate*),

ciri-ciri menonjol dari iklim ini adalah:

- Tingkat yang tinggi tentang kelesuan (*apathy*).
- Organisasi tidak hidup.
- Jiwa semangat rendah, karena anggota kelompok yakin tak satupun kepuasan kebutuhan sosial datang dari keberhasilan kerja.
- Perilaku anggota dapat ditafsirkan tidak otentik.
- Organisasi terasa menjadi membosankan (*stagnant*)

E. Kepala Sekolah Menciptakan Iklim Kondusif

Memperhatikan tingkatan-tingkatan iklim tersebut di atas Kepala sekolah dengan dukungan semua personel sekolah, seharusnya dapat menciptakan iklim, pada tingkatan-tingkatan yang

atas dan menjauhkan diri dari kemungkinan terjadinya iklim pada tingkatan-tingkatan yang bawah. Iklim sekolah kondusif, dapat mempengaruhi personalia dalam bekerja dan para siswa dalam belajar. Karena dari iklim bekerja yang baik, para guru akan dapat menciptakan iklim belajar yang baik.

Kepribadian personel sekolah dalam kaitannya dengan hubungan interpersonal di sekolah akan mempengaruhi moral kerjanya. Kepribadian dan moral kerja akan membentuk kebiasaan sikap toleransi, sosial, saling menghargai pendapat orang lain yang akhirnya dapat tercipta iklim yang kondusif. Pada gilirannya nanti perpaduan tersebut akan membentuk iklim sekolah yang kondusif sebagai penghantar keberhasilan pengelolaan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu peran Kepala sekolah, guru, staf karyawan dapat mendukung keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan dan iklim sekolah.

Perilaku personel sekolah secara individu dapat dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, kemampuan, sikap, persepsi, dan motivasi internal. Apabila perilaku semua personel sekolah secara individu itu baik, maka perilaku secara kelompok/sekolah pun baik. Kepala sekolah dapat meningkatkan perannya dalam memotivasi dan melakukan pendekatan –pendekatan pada para guru dan karyawan dalam bekerja, menyelesaikan permasalahan secara kekeluargaan, demokratis. Didukung dengan sikap yang terbuka, ramah, penuh perhatian maka iklim yang kondusif akan tercipta.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma (2003), *Dicari Kepala Sekolah Yang Kompeten*, <http://artikel/adharma.html/>
- Cheng, Yin Cheong, (1997), *The Transformational Leadership for School effectiveness and Development in The New Century*. Paper presented at the International Symposium at Quality Training of Primary and Secondary Priciplas toward the 21 st Century. China: Nanjing. Januari 20-24
- Dedi Supriadi, (1999), *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta, Adicita Karya Nusa
- HAR Tilaar.(2001), *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Kamus Umum Bahasa Indonesia. (1989)
- Koesdarini Soemiaty dan Gary R Yusuf (1985), *Komunikasi Kelompok, Proses-Proses Diskusi dan Pencapaiannya* (Terjemahan), Jakarta: UI Press
- Made Pidarta (1988), *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : PT bina Aksara
- (1995), *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, Jakarta: Gramedia

- MPMBS (2001), buku 1 Konsep dan Pelaksanaan. Depdiknas
- Mulyasa, (2003), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*; Bandung, Remaja Rosdakarya.
- PP No 25 Th 2000 *Tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Pemerintah Propinsi Republik Indonesia* (2005). *Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005* tentang Standar Nasional
- , (2007), *Peraturan Pemerintah Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun* tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah
- Toha, M. 1983. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. CV Rajawali: Jakarta.
- UU RI no 22 Th 1999. *Tentang Otonomi Daerah*, Yakarta: Sejahtera Mandiri
- Undang-Undang Republik Indonesia, (2003) Nomor 20 tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- Wahyosumijo, (2001), *Kepemimpinan Kepala Seklah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- (1992) *Kepemimpinan dan Motivasi*. Yakarta: Ghalia Indonesia