

Peran Kepemimpinan dalam Pemberdayaan Tenaga Kependidikan

Muhammad Arbain
Universitas Borneo Tarakan
m.asnawi.arbain@gmail.com

Abstract

Leadership is an important force in the effective management of managers. The essence of leadership is essentially the followership of the willingness of others or subordinates to follow the leader's wishes, that is what causes a person to become a leader. In other words, the leader will not be formed if there are no subordinates. The success of a school or madrasah lies in the efficiency and effectiveness of the appearance of a principal or a madrasah. Yukl categorizes the success of the principal is always emphasized on three basic skills that need to have, namely: technical skills, interpersonal skills, and conceptual skills. Efforts made by the principal in improving the quality of human resources, especially in improving the performance of educational personnel is to include teachers in upgrading activities, seminars, workshops, or trainings that can provide additional knowledge of teachers' knowledge. Likewise with the staff at the educational institutions are given various training how to plan, implement, and evaluate the activities of administration in educational institutions. With the various efforts of the principal in improving the professionalism of educational personnel performance, it is expected that the quality of educational institutions can be more excellent and always experience improvement continuously (kaizen) and can be competitive.

Keyword: Peran Kepemimpinan, Pemberdayaan Tenaga Kependidikan

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan oleh manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan pada hakekatnya adalah kepengikutan (*followership*) kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan. Keberhasilan suatu sekolah atau madrasah terletak pada efesiensi dan efektifitas penampilan seorang kepala sekolah atau madrasah. Yukl mengategorikan keberhasilan kepala sekolah selalu ditekankan pada tiga keahlian dasar yang perlu dimiliki, yaitu: keahlian teknik, keahlian interpersonal, dan keahlian konseptual (Rohmat, 2010).

Salah satu kekuatan yang sangat menentukan keberhasilan sekolah/madrasah atau lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya adalah terletak pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi penentu utama terjadinya proses dinamisasi sekolah. Efektifitas kepemimpinan pendidikan tidak dapat lepas dari beberapa aspek yang membangun terjadinya efektifitas kepemimpinan sehingga mutu pendidikan akan dapat tercapai. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya (Mulyasa, 2011). Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut keaktifannya terhadap bawahan yang dapat dilihat dari tugas dan tanggungjawabnya.

Kepala sekolah merupakan sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf, dan siswa sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab kearah pencapaian tujuan sekolah.

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan bukanlah pekerjaan yang mudah. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah harus mampu mendorong kinerja para bawahan agar bekerja secara sukarela, menampilkan kinerja

yang tinggi untuk mencapai standar mutu yang diharapkan oleh orang tua, masyarakat, industri dan pemerintah (Syafarudin, 2002).

Kepala sekolah memiliki peran dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin (*leadership*) lembaga pendidikan dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah (Mulyasa, 2011).

Kepala sekolah bertanggung jawab penuh terhadap jalannya lembaga yang dipimpinnya. Dengan bekal kelebihan yang ada pada dirinya dan sebagai pejabat formal di lingkungannya, mampu membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya menuju tujuan dan cita-cita bersama. Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri (*self discipline*). Dalam kaitan ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya; (2) membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya; (3) menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat (Mulyasa, 2011).

Perilaku kepala sekolah memiliki hubungan dengan kinerja tenaga kependidikan (staf). Dalam upaya peningkatan kinerja tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi memiliki peranan yang penting. Kinerja para tenaga kependidikan menjadi tinggi apabila ia dapat memainkan peranan kepemimpinan secara efektif. Sebaliknya kinerja tenaga kependidikan menjadi lemah apabila ia tidak memainkan peranan kepemimpinan secara efektif. Kinerja tenaga kependidikan dapat meningkat dan dapat menurun. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: perilaku kepemimpinan kepala sekolah, pelibatan atau

pemberdayaan tenaga kependidikan (staf) dalam pengambilan keputusan yang menentukan jalannya sekolah, kondisi organisasi yang menyenangkan atau tidak, dan kesejahteraan dan kesempatan untuk pengembangan diri sekolah.

Dalam konteks pemberdayaan tenaga kepemimpinan tidak lepas dari peranan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan. Tenaga kependidikan, seperti staf tata usaha (TU) juga memiliki peran yang urgen untuk menyukseskan keberhasilan sekolah. Keberhasilan sekolah adalah ketika sekolah bisa memberikan mutu yang bagus kepada konsumen pendidikan, dan kualitas mutu lembaga pendidikan terlihat ketika konsumen pendidikan puas dengan pelayanan sekolah, baik konsumen internal maupun eksternal. Komponen internal lembaga diantaranya pendidik dan tenaga kependidikan.

Mengingat pentingnya peran tenaga kependidikan tersebut, maka upaya pemberdayaan tenaga kependidikan menjadi suatu keharusan. Pemberdayaan bukan untuk diberdaya, tetapi pemberdayaan untuk diprofesionalkan. Dan kepala sekolah sebagai organisator harus melakukan upaya tersebut kepada tenaga kependidikan. Atas alasan inilah maka penting kiranya mengangkat kepemimpinan dalam memberdayakan tenaga kependidikan. Adapun rumusan masalah yang diajukan adalah, apa pengertian kepemimpinan dan tenaga kependidikan? dan Bagaimana upaya pemimpin dalam memberdayakan tenaga kependidikan?

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan menurut Yukl, adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Usman, 2008). Sedangkan kepemimpinan menurut Terry dan Rue menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, memengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang

diinginkan. Adapun kepemimpinan menurut Howard H.Hoyt kepemimpinan sebagai seni untuk memengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang (Karton, 2008).

Sementara itu, C. Turney mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen (Iskandar & Mukhtar, 2009). Adapun Steven Altman mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang untuk mengarahkan usaha-usahanya kearah pencapaian beberapa tujuan khusus (Iskandar & Mukhtar, 2009).

Kepemimpinan menurut Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 27/KEP/1972, ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Kepemimpinan menurut Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Nomor 02/SE/1980, ialah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara optimal.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa masing-masing definisi berbeda menurut sudut pandang penulisnya. Namun demikian, ada kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan, yakni mengandung makna mempengaruhi orang lain untuk berbuat seperti yang pemimpin kehendaki. Jadi, yang dimaksud dengan kepemimpinan ialah ilmu dan seni memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sementara itu fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja antara lain: (a) Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan. (b) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan. (c). Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja yang

membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif. (d). Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasil secara jujur dan objektif. (e). Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009).

Teori kepemimpinan bermanfaat bagi setiap pemimpin dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin pendidikan. Peranan sebagai pemimpin pendidikan antara lain sebagai *personal, educator, manager, administrator, supervisor, social, leader, entrepreneur, dan climator* (PEMASSLEC). Sebagai *personal* ia harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulai, pengembangan budaya, keteladanan, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, kendali diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, bakat dan minat sebagai pemimpin pendidikan.

Sebagai *educator*, ia berperan merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat khususnya bagi dosen. Sebagai *manager*, ia melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Sebagai *administrator*, ia harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. Sebagai *supervisor*, ia merencanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru. sebagai seorang yang *social*, ia bekerja sama dengan pihak lain, untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang dan atau kelompok orang. Sebagai *leader*, ia harus mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. Sebagai *entrepreneur*, ia harus kreatif

(termasuk inovatif), bekerja keras, etos kerja, ulet (pantang menyerah), dan memiliki naluri kewirausahaan. Sebagai *climator*, ia harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

PENGERTIAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Menurut Undang-Undang 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.¹

Pengertian tenaga kependidikan lainnya ialah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, diantaranya:

Wakil-wakil/ kepala sekolah urusan umumnya pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu Kepala Satuan Pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Contoh: Kepala Urusan Kurikulum (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum).

Tata Usaha, adalah tenaga kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi sekolah. Bidang administrasi yang dikelola diantaranya: administrasi surat menyurat dan pengarsipan, administrasi kepegawaian, administrasi peserta didik, administrasi keuangan, administrasi inventaris, dan lain-lain.

Laboran, adalah petugas khusus yang bertanggung jawab terhadap alat dan bahan di laboratorium.

¹ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 (5-6).

Pustakawan, pelatih ekstrakurikuler, petugas keamanan, petugas kebersihan, dan lain sebagainya.²

Adapun tugas dan fungsi tenaga kependidikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 39: “tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.”

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah mempunyai peranan yang sangat penting terhadap maju atau tidak suatu sekolah. Untuk itu, kepala sekolah dituntut untuk memahami fungsinya, tugas-tugasnya, serta mau berinovasi dan berpikiran ke depan (*visioner*) dalam memengaruhi para bawahannya yang ada di lembaga pendidikan yang dipimpinnya sehingga dalam bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing demi mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Begitu juga sebaliknya tenaga kependidikan merupakan faktor pendukung terhadap keberhasilan peningkatan mutu pendidikan.

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PEMBERDAYAAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Dalam upaya memberdayakan tenaga kependidikan tentunya seorang pemimpin harus mampu memajemen orang-orang yang akan bekerja padanya. Manajemen tenaga kependidikan merupakan salah satu bentuk pengelolaan manusia yang bekerja di suatu sistem atau proses pendidikan yang baik. Untuk itu, membutuhkan pengetahuan dan kemampuan untuk mengelolanya. Artinya kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan pendidikan dalam mengelola bawahannya tidak serta merta tunjuk perintah dalam menjalankan roda organisasi pendidikan di sekolah, tetapi ada seni

² Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 (2).

dan ilmu yang mengatur tentang pengelolaan manusia yang ada dalam organisasi pendidikan tersebut.

Manajemen tenaga kependidikan di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi manajemen tenaga kependidikan guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal, membantu tenaga kependidikan mencapai posisi standard dan perilaku, memaksimalkan perkembangan karir, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

Secara praktis, proses perencanaan tenaga kependidikan di sekolah dapat dilihat pada deskripsi berikut (Mulyasa, 2003):

Kegiatan Perencanaan

Pengendalian organisasi, yaitu menjamin bahwa setiap saat unit organisasi mempunyai jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan untuk melancarkan tugas-tugas organisasi.

Pengendalian pegawai, yaitu melengkapi kekurangan tenaga dalam unit untuk menyelesaikan jumlah dan kualitasnya disesuaikan dengan kebutuhan nyata.

Penggunaan, yaitu rencana penggunaan tenaga dengan sebaik-baiknya, baik tenaga yang sudah ada maupun yang akan diadakan. Rencana penggunaan tenaga dapat dipertimbangkan, baik dari segi pembinaan karier maupun kepentingan organisasi.

Pembinaan kepegawaian, yaitu semua kebutuhan material dan non material yang mencakup pembinaan gaji atau upah pegawai, pembinaan pangkat dan jabatan, pembinaan mutu, dan pembinaan kesejahteraan pegawai.

Perkiraan Kapasitas Pegawai

Perkiraan kapasitas pegawai adalah perkiraan kemampuan rata-rata seseorang pegawai untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

Formasi Perencanaan Pegawai

Formasi perencanaan pegawai adalah penentuan jumlah kualitas pegawai yang diperlukan oleh suatu unit organisasi yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang dalam jangka waktu tertentu berdasarkan jenis sifat dan beban kerja yang harus dilaksanakan tugasnya secara berdaya guna, berhasil guna, dan berkelanjutan.

Adapun beberapa faktor yang harus diperhatikan mengenai pengadaan guru, yaitu analisis jabatan, sumber-sumber tenaga kerja, dan seleksi. George R. Terry dalam bukunya *Office Management and Control* mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan analisis jabatan adalah proses penyelidikan secara mendalam mengenai tugas, kewajiban, dan tanggung jawab suatu jabatan. Analisis jabatan ini diperlukan untuk hal-hal berikut (Terry, 1980) :

Memperoleh segala gambaran mengenai segala macam karakteristik, fisik, mental, pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan jabatan yang baik.

Menyusun rencana pendidikan dalam pelatihan yang perlu dilakukan dalam mengerjakan suatu pekerjaan pada pegawai baru.

Memperoleh informasi untuk menilai jabatan, memperbaiki syarat-syarat pekerjaan, merencanakan organisasi, pemindahan, dan promosi.

Secara teknik-pragmatis, sumber-sumber tenaga kerja kependidikan dapat diperoleh melalui beberapa cara, diantaranya teman-teman pegawai instansi, badan-badan penempatan kerja, lembaga pendidikan, dan sumber-sumber lain. Akan tetapi, dari sumber-sumber tenaga kependidikan tersebut harus juga dilakukan seleksi.

Seleksi dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut (Terry, 1980):

1. Persiapan menerima para pelamar yang akan mengikuti seleksi.
2. Menyelenggarakan berbagai macam tes.
3. Wawancara.
4. Penelitian latarbelakang pelamar.
5. Evaluasi medis.
6. Penelitian pendahuluan tentang kecakapan, pengetahuan, dan keterampilan pelamar.
7. Pengambilan keputusan, apakah lamaran diterima atau ditolak.

Setelah proses seleksi telah dilakukan dan telah didapatkan hasilnya maka kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus melakukan beberapa tahapan-tahapan dalam hal pemantapan tenaga kependidikan.

Pembinaan Disiplin Tenaga Kependidikan

Pembinaan dan perbaikan mutu pendidikan tidak mungkin berhasil tanpa disertai dengan pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan serta cara kerja para pelaksananya, yaitu pegawai (staf) sebagai tenaga kependidikan. Pembinaan terhadap tenaga kependidikan perlu dilaksanakan karena adanya program dan kurikulum sekolah selalu harus berubah dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, masyarakat, dan kebudayaan sehingga perlu adanya pengembangan pengetahuan bagi tenaga kependidikan.

Pengembangan ketenagaan pendidikan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sehingga kemajuan teknologi dan semakin sadarnya masyarakat akan pentingnya pendidikan. pengembangan ketenagaan pendidikan dalam hubungan ini adalah usaha-usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan serta efisiensi kerja seluruh tenaga sekolah yang berada dalam suatu unit

organisasi pendidikan. salah satu contohnya adalah dalam pasal 101 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1990 menyebutkan kriteria mutu, yaitu beriman dan bertakwa, berwawasan pancasila dan UUD 1945, memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar, memiliki moral dan integritas yang tinggi, dan memiliki tanggung jawab yang besar.

Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai manajer atau pimpinan lembaga pendidikan harus menyadari bahwa pegawai baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari tempat studinya. Jadi perlu dikembangkan dalam dunia nyata untuk menyelesaikan pekerjaannya. Maka, tenaga kependidikan yang masih baru tidak serta merta siap pakai untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada, tetapi perlu sosialisasi dan adaptasi yang matang.

Adapun untuk imbalan, gaji atau upah yang diterima oleh tenaga kependidikan merupakan hak tenaga kependidikan dan merupakan kewajiban dari negara atau yayasan lembaga pendidikan. menurut Sondang P. Siagian, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi sistem imbalan ini, yaitu sebagai berikut (Siagian, 2004):

1. Tingkat upah dan gaji yang umum berlaku.
2. Tuntutan serikat pekerja.
3. Produktifitas.
4. Kebijakan organisasi.
5. Peraturan undang-undang.

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri (self-disciplin). Dalam kaitan ini, kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut (Calahan & Clark, 1988):

1. Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.

2. Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
3. Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Lebih lanjut dikemukakan pentingnya disiplin untuk menanamkan: (a) *respect for authority* (rasa hormat terhadap kewenangan), *co-operative effort* (upaya untuk menanamkan kerjasama), *respect for others* (rasa hormat terhadap orang lain).

Peningkatan produktifitas kerja tenaga kependidikan perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin tenaga kependidikan perlu berpedoman pada hal tersebut, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan. Sedangkan kepala sekolah sebagai *tut wuri handayani*. Dalam hal ini Soelaeman mengemukakan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tapi tidak bersikap otoriter (Soelaeman, 1985). Reisman dan Payne dalam Mulyasa (Mulyasa, Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013, 2014) mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:

Self-Concept (konsep diri). Strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri masing-masing individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga para tenaga kependidikan dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

Communication Skills (keterampilan berkomunikasi). Pemimpin harus menerima semua perasaan tenaga kependidikan dengan komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dalam dirinya.

Natural and Logical Consequences (konsekuensi-konsekuensi logis dan alami). Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena tenaga kependidikan telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku yang salah yang disebut "misbehavior". Untuk ini

disarankan menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah, sehingga membantu tenaga kependidikan dalam mengatasi perilakunya, serta memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Values Clarification (klasifikasi nilai). Strategi ini dilakukan untuk membantu tenaga kependidikan dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk nilainya sendiri.

Leader Effectiveness Training (latihan keefektifan pemimpin). Tujuan metode ini adalah untuk menghilangkan metode refresif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui sebuah model komunikasi tertentu.

Pemberian Motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisiknya, tetapi juga psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktifitas kerja, perlu diperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kerja. Callahan dan Clark (Calahan & Clark, 1988) mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga

pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para tenaga kependidikan akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila tenaga kependidikan memiliki motivasi yang positif maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan.

Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata. Kalau menurut Morgen, motivasi sebagai tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian motivasi tersebut, pada prinsipnya motivasi adalah yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

Berdasarkan teori motivasi sebagai mana diuraikan di atas, terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, diantaranya:

1. Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja.
3. Tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.

Usaha untuk memenuhi kebutuhan pendidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap tenaga kependidikan pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Penghargaan (*Reward*)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktifitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, hingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

Hukuman (*Punishment*)

Hukuman juga perlu untuk dilakukan kepada para karyawan, bahkan pemimpin yang baik juga memberikan penegasan kepada bawahannya untuk menegurnya ketika ia melakukan kesalahan. Hukuman (*funishment*) dibutuhkan sebagai sebuah pelajaran terhadap kesalahan yang terjadi. Namun, dalam pemberian hukuman seorang pemimpin harus dapat lebih bijak dalam memberikan sanksi kepada karyawannya sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan.

Persepsi

Persepsi adalah proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca indera (Aminuddin, 1990). Sedangkan Sarlito mengartikan persepsi sebagai daya mengenal

objek, mengelompokkan, membedakan, memusatkan perhatian, mengetahui dan mengartikan melalui panca indera (Sarlito, 1982). Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan meningkatkan produktifitas kerja. Kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap tenaga kependidikan terhadap kepemimpinan dan lingkungan sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

PENUTUP

Sebenarnya ada banyak cara yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, pemimpin harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan professionalism tenaga kependidikan di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Menciptakan iklim belajar yang kondusif, memberikan bimbingan, memberikan nasehat kepada warga belajar, memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melakukan model pembelajaran yang menarik.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan yaitu dengan mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan penataran, seminar, workshop, atau pelatihan-pelatihan yang dapat memberikan tambahan wawasan keilmuan para guru. Begitu juga dengan para staf di lembaga pendidikan diberikan berbagai pelatihan bagaimana merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pengadminsitrasi di lembaga pendidikan.

Dengan adanya berbagai upaya-upaya kepala sekolah dalam peningkatan keprofesionalan kinerja tenaga kependidikan maka diharapkan mutu lembaga pendidikan dapat lebih *excellent* dan selalu mengalami perbaikan secara terus menerus (*kaizen*) serta dapat berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminuddin. (1990). *Pengantar Apresiasi Sastra*. Jakarta: Sinar Baru.
- Calahan, & Clark. (1988). *Educational Trust Fund*. Ohio: Ohio State University.
- Iskandar, & Mukhtar. (2009). *Organisasi Baru Supervisi*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Karton, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Mulyasa. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2014). *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rohmat. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Purwokerto: STAIN Press.
- Sarlito. (1982). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali.
- Siagian, S. P. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soelaeman. (1985). *Suatu Pendekatan Fenomenologis terhadap Situasi Kehidupan dan Pendidikan dalam Keluarga dan Sekolah*. Bandung: IKIP Bandung.
- Syafarudin. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Terry, G. R. (1980). *Office Management and Control*. Illinois: Richard D Irwin.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Usman, H. (2008). *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.