

KEPRIBADIAN KEPALA SEKOLAH KAITANNYA DENGAN PEMBINAAN GURU-GURU

Oleh:

Ruswandi Hermawan

Abstrak

Seorang pemimpin berperan penting dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya supaya bawahan tadi dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Bawahan akan menjalankan tugas-tugas tersebut apabila seorang pemimpin dalam “menggerakkan” memiliki “power”. Salah satu sumber power dari seorang pemimpin itu adalah “kepribadian”. Oleh karena itu, apabila seorang pemimpin memiliki kepribadian yang baik, maka pembinaan terhadap bawahan akan dirasakan lebih bermakna.

Kata Kunci: *Power, Kepribadian, Pembinaan*

Pendahuluan

Sumber "power" seorang pemimpin baik ditinjau dari perspektif organisasi maupun ditinjau dari perspektif individu adalah bahwa pemimpin itu mempunyai beberapa sumber power yang dapat mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tujuan organisasi sekolah.

Sumber power yang merupakan milik organisasi atau lembaga adalah legitimate, reward dan coercive. Sumber power yang merupakan milik individu atau perorangan adalah expert dan referent. Sedangkan information power dan connection power bisa dikategorikan ke dalam milik organisasi maupun juga ke dalam milik individu atau perorangan.

Kepala sekolah dikatakan sebagai seorang pemimpin pendidikan apabila secara hukum sudah menyanggah sumber legitimate power yang diberikan pihak berwenang kepada kepala sekolah tersebut untuk melakukan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan secara formal. Kepala sekolah tersebut dapat melakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan kewajiban-kewajiban yang harus dijalankannya. Kepala sekolah tersebut secara otomatis akan menyanggah sumber power yang lain terutama sumber power yang merupakan milik organisasi yaitu reward dan coercive power.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai power yang dapat mempengaruhi guru-guru untuk melakukan tugas-tugas yang menjadi kewajiban mereka dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan baik tujuan pendidikan jangka pendek maupun tujuan pendidikan jangka panjang. Di dalam pencapaian tujuan-tujuan tersebut kepala sekolah harus mempunyai sumber power yang dapat mempengaruhi guru-guru. Sumber power yang harus dimiliki kepala sekolah tersebut adalah keahlian di dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai kepala sekolah serta memiliki kepribadian yang baik sehingga dapat dicontoh oleh guru-guru serta personil sekolah lainnya.

Keahlian dan kepribadian kepala sekolah

diharapkan mampu untuk lebih menyadarkan personil sekolah di dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga diharapkan pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan lebih berhasil terutama dalam hal kegiatan belajar mengajar di dalam kelas yang merupakan kegiatan inti di dalam lingkungan sekolah.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal hanya akan dapat terlaksana dengan efektif dengan adanya pimpinan di sekolah tersebut. Untuk itu kehadiran kepala sekolah sangat penting di dalam rangka pencapaian tujuan institusional (sekolah) yang telah ditetapkan dalam kurikulum suatu sekolah karena secara fungsional kepala sekolah adalah seorang atasan yang memiliki beberapa wewenang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam bidang pendidikan.

Hadari Nawawi (1984) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah 'proses menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi dan mengarahkan orang-orang dalam organisasi/lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan' (h. 82). Seorang pemimpin (kepala sekolah) di dalam melaksanakan kegiatannya di sekolah harus memiliki kemampuan di dalam mempengaruhi, memberikan motivasi, mengajak, menggerakkan dan mengikutsertakan bawahannya terutama guru-guru dalam proses kepemimpinannya pada sekolah yang dipimpinnya supaya kegiatan-kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik ke arah pencapaian tujuan yang telah dicanangkan sebelumnya. Tanpa kemampuan itu mustahil kepala sekolah akan mampu membawa dan membina personil sekolah ke arah pencapaian tujuan-tujuan itu. Sebab, salah satu bidang garapan yang harus dilakukan kepala sekolah adalah bahwa "kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang personil". Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki wewenang dalam mengatur personil di sekolah.

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah adalah melibatkan faktor-faktor lain dalam proses pendidikan. Salah satu faktor tersebut adalah guru. Sebab guru merupakan ujung tombak di dalam melaksanakan proses

membelajarkan siswa agar siswa mendapatkan dan mengalami perubahan dalam bidang pengetahuan, pengalaman, sikap, maupun nilai yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan hidup di masyarakat.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menjalankan tugasnya di sekolah tidak saja mengandalkan faktor kemampuan dalam bidang pengetahuan melainkan keseluruhan aspek pribadinya turut juga berpengaruh dalam upaya untuk berhubungan dengan para guru yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah.

Sebelum memberikan wewenang terhadap para guru kepala sekolah perlu menyadari dirinya sebagai pribadi seorang kepala sekolah karena dengan mengenal dirinya terlebih dahulu dia akan dapat membina diri orang lain dalam hal ini adalah guru-guru. Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh faktor terbesar dalam dirinya serta faktor lain amatlah kecil pengaruhnya. Oleh karena itu, sebagai kepala sekolah harus dibekali faktor-faktor yang berkaitan dengan intelegensi, bakat dan minat. Sedangkan faktor lainnya adalah pendidikan, pergaulan dan kebiasaan-kebiasaan.

Kepribadian (*Referensipower*)

Kata "personality" dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa latin "pesona" yang berarti topeng yang dipakai oleh pemain sandiwara termasuk juga peran yang dimainkannya yang menggambarkan perilaku, watak atau pribadi seseorang. Sebenarnya manusia dalam kehidupannya sehari-hari tidak selalu membawakan sebagai-mana adanya melainkan menggunakan tutup muka, maksudnya adalah untuk menutupi kelemahannya, atau ciri-cirinya yang khas supaya tindakannya dapat diterima oleh masyarakatnya. Sejalan dengan maksud itu Miftah Toha (1983) mengemukakan bahwa "pimpinan yang selalu tampil dengan kepribadiannya yang jujur, satu kata dengan perbuatan, taat pada agama, loyal pada undang-undang negara, sederhana gaya hidup dan tutur katanya, atau mementingkan kepentingan orang banyak daripada kepentingan sendiri..." (h. 329).

Pemimpin yang menggunakan topeng seperti itu akan dapat diterima oleh bawahannya sehingga dengan demikian semua kegiatan bawahannya akan mengarah kepada tujuan yang telah ditetapkan. Kepribadian menurut G. W. Allport yang dikutip oleh Agus Sujanto dkk. (1986) dijelaskan bahwa 'personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical system, that determines his unique adjustment to his environment (h.11). Pengertian tersebut mengandung arti bahwa kepribadian adalah suatu organisasi psikofisis yang dinamis dari pada seseorang yang menyebabkan ia dapat

menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dimana Seseorang di mana berada akan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sebaiknya menggunakan topeng yang sesuai dengan lingkungan tersebut sehingga ia dapat diterima sebagai anggota lingkungan itu.

Pertanyaan-pertanyaan

1. Kenapakah seseorang atau seorang guru diangkat dan ditempatkan untuk menjadi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan? Faktor-faktor atau sumber-sumber apakah yang menyebabkan seseorang atau seorang guru diangkat menjadi kepala sekolah untuk mengemban tugas tersebut?
2. Apakah mengajar identik dengan mendidik? Bagaimanakah peranan guru pada masa lampau, peranan guru pada masa sekarang dan masa mendatang?
3. Pada akhir-akhir ini kenapakah siswa terutama yang berada di kota-kota besar, cenderung kurang menghargai keberadaan guru? Faktor-faktor apakah yang menyebabkan situasi me-nyarah ke arah tersebut?
4. Sifat-sifat kepribadian bagaimanakah yang perlu dimiliki dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin pendidikan atau kepala sekolah dalam kaitannya dengan pembinaan guru-guru?
5. Mengapakah guru-guru perlu dibina dan diarahkan oleh kepala sekolah? Maksud apakah yang terkandung di dalam pembinaan guru-guru itu?

Asumsi-asumsi

1. Seorang guru akan diangkat menjadi kepala sekolah oleh yang pihak yang berwenang karena memiliki persyaratan-persyaratan kepegawaian tertentu yang terpenuhi. Selain itu faktor yang cukup menentukan adalah juga guru tersebut memiliki "power", entah itu *expert*, *referent*, *economic*, *connection* atau pun *information power*.

Expert power yang dimiliki oleh seorang guru dapat menyebabkan guru tadi diangkat menjadi kepala sekolah karena memang guru itu mempunyai keahlian untuk melakukan tugas itu. Demikian pula dengan *referent power* yang dimiliki oleh guru akan dipertimbangkan untuk menjadi kepala sekolah.

Untuk membicarakan isu-isu yang berkembang di masyarakat memang amat menarik apalagi isu yang berkembang tersebut berada di lingkungan Pendidikan

yang sedang kita geluti. Misalnya saja seorang guru yang memiliki "economic power" memungkinkan untuk bisa menjadi kepala sekolah menjadi lebih besar dibandingkan dengan seorang guru lain yang tidak mempunyai economic power. Hanya yang menjadi masalah adalah economic power itu termasuk ke dalam power yang mana. Apakah termasuk ke dalam reward power? Tetapi rasanya tidak, karena reward power adalah milik organisasi bukan milik perseorangan.

Connection power pun memainkan peranan yang tidak sedikit dalam masalah pengangkatan guru menjadi kepala sekolah. Seorang guru yang mempunyai banyak kerabat dekat akan cepat menjadi kepala sekolah. Paling tidak nasibnya akan berbeda dengan yang tidak mempunyai kerabat.

2. Idealnya guru identik dengan pendidik akan tetapi kenyataannya tidaklah demikian. Menjadi seorang pendidik merupakan tugas yang berat maka peranan guru dan pendidik tidak selalu identik. Begitu pun pendapat Paturagi Parawansa & Ambo Enre (1988) bahwa 'guru dalam kehidupan sehari-hari ialah orang yang pekerjaannya mengajarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan tertentu' (h. 15). Sedangkan pendidik dalam arti sempit ialah 'orang yang pekerjaan sehari-hari membantu perkembangan dan pemantapan pribadi manusia' (h. 15).
3. Masyarakat yang berada di kota-kota besar berasal dari berbagai daerah, 'tata nilai' yang dimiliki dan dianut anggota masyarakat yang satu dengan yang lain tidaklah sama. Masing-masing anggota masyarakat perkotaan tersebut memiliki keunikan dan kekhasan tertentu pula, berbagai informasi yang datang dari penjuru dunia mudah didapatkan dengan kemungkinan bahwa informasi yang diperoleh dan dimiliki siswa jauh lebih muktahir daripada informasi yang dimiliki guru, status ekonomi antara orang tua siswa dan guru pun kadang-kadang amat jauh berbeda, guru tidak mempersiapkan secara khusus dalam mengajar karena berbagai kesibukan yang amat menyita terutama sibuk untuk dapat menyanggupi tuntutan kehidupan ekonomi anak dan istri yang jauh melambung sementara gaji belum dapat memenuhi tuntutan seperti itu, dan berbagai faktor lain yang tidak

dikemukakan pada makalah ini. Faktor-faktor di atas akan dapat mempengaruhi keberadaan guru di mata anak-anak didiknya sehingga siswa yang berada di kota-kota besar cenderung kurang menghargai gurunya, selain itu terdapat kecenderungan bahwa guru tidak mempunyai "kepribadian" yang cocok dan bakat untuk mengajar karena mungkin pada waktu sekolah "terpaksa" kesandung masuk "sekolah calon guru" sementara keinginannya bukan masuk ke situ, terdapat juga kemungkinan bahwa sekolah calon guru tidak menyaring calon siswa dengan alat evaluasi yang dapat mengungkapkan apakah calon cocok dan berbakat untuk menjadi guru atau tidak.

Peranan guru lambat laun berubah sesuai dengan tuntutan jaman yang berubah sebagai akibat perkembangan ilmu dan teknologi dalam proses modernisasi sehingga guru tidak dapat mengumpulkan semua informasi perkembangan bagi kepentingan siswa. Maka sebagian tugas dan peran guru diserahkan kepada siswa untuk dapat melakukan peran dan tugas yang biasa dilakukan oleh guru.

Sejak dulu guru dipandang oleh berbagai pihak sebagai orang yang dapat dipercaya perkataannya (digugu) dan diteladani prilakunya. Karena masyarakat pada masa itu masih seragam walaupun terdapat perbedaan tetapi perbedaan itu masih relatif kecil dan bahan ajar yang dikuasai guru pun masih belum populer. Dengan demikian guru pada masa itu, dianggap orang yang paling benar oleh siswa terutama dilihat dari segi ilmu dan teknologi atau keterampilan yang dimiliki guru. Masyarakat dewasa ini terutama di kota-kota besar, sesuai dengan uraian di atas sama lain berbeda bentuk "tata nilai" yang dimilikinya.

4. Supaya dapat membina para guru kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang lebih dari para bawahannya (guru-guru). Dengan kelebihan yang dimilikinya diharapkan kepala sekolah dapat mengembangkan kemampuan yang ada pada guru-guru. Adapun kelebihan-kelebihan yang seyogyanya perlu dimiliki kepala sekolah adalah (1) memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik; (2) berpegang teguh pada tujuan yang akan dicapai; (3) bersemangat; (4) cakap di dalam memberi bimbingan; (5) cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan;

(6)jujur; (7) cerdas; (8) cakap dalam mengajar.

5. Sondang P. Siagian yang dikutip oleh Oemar Hamalik (1984) juga menyebutkan bahwa, peranan kepemimpinan akan berhasil apabila guru memiliki kepribadian, seperti kondisi fisik yang sehat dan antusiasme, gemar dan dapat cepat mengambil keputusan, bersikap obyektif dan mampu menguasai emosi, bertindak adil (h. 64).

Selanjutnya R.M. Stogdill yang dikutip oleh Paul B. Jacobson dkk (1973) mengungkapkan bahwa,

...person who occupies a position of leadership exceeds the average member of his group to some degree in the following respects: (1) sociability; (2) initiative; (3) persistence; (4) knowing how to get things done; (5) self-confidence; (6) alertness to, and insight into, situation; (7) cooperativeness; (8) popularity; (9) adaptability; and (10) verbal facility (h. 133).

Dengan demikian seorang pemimpin (kepala sekolah) harus mempunyai syarat kepribadian yang baik dalam upaya untuk membina para guru di dalam rangka menuju ke arah pencapaian tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kesimpulan

Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu memiliki kepemimpinan yang baik sehingga dia mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan guru-guru. Pembinaan yang diberikan kepala sekolah harus dapat diterima oleh guru tanpa ada perasaan tertekan supaya menghindari gejala-gejala yang dapat menimbulkan konflik yang bisa mengganggu pencapaian tujuan. Kepala sekolah juga berusaha untuk dapat bergaul dengan guru-guru dengan perasaan yang tenang, aman, akrab, saling membantu satu sama lain.

Dalam upaya menciptakan situasi seperti di atas memang memerlukan pemikiran dan waktu

yang banyak dan memerlukan usaha yang sungguh-sungguh. Perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat membawa konsekuensi bahwa tugas-tugas kepala sekolah akan semakin sulit. Akan tetapi arah pembinaan guru-guru oleh kepala sekolah tetap tidak berubah yaitu memperbaiki dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

Dengan dibekali oleh kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh kepala sekolah maka diharapkan kepala sekolah dapat membina guru-guru sebagai orang yang terlibat langsung dengan kegiatan belajar mengajar di kelas.

Daftar Pustaka

- Abdulah, Amro Enre & Parawansa, Paturugi (1988) Peran Pendidikan dalam Profesi Guru, Makalah konvensi pendidikan I, IKIP Bandung, Bandung.
- Bacharach, Samuel B dan Lawler Edward J (1982) Power and politics in organization. Washington: Jossey-Bass publishers.
- Hamalik, Oemar (1984) Pendidikan Guru: Konsep-kurikulum-strategi. Bandung: Pustaka martina.
- Jacobson, Paul B., Logsdon, James D., and Wiegman, Robert R. (1973) The Principalship: New Perspectives, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Nawawi, Hadari (1985) Administrasi pendidikan, Jakarta: Gunung agung.
- Pfiffner, John M. and Sherwerd Frank P. (1980) Administrative Organization. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Toha. Miftah (1983) Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: CV. Rajawali.
- Soelaiman, M.I. (1985) Menjadi Guru: Suatu Pengantar kepada Dunia Guru, Bandung: Dipenogoro.
- Sujanto, A., Halim Lubis dan Taufik (1986) Psikologi kepribadian. Jakarta: Aksara Baru.
- Sutisna, Oteng (1983) Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional. Bandung: Angkasa.

Penulis adalah Drs. Ruswandi Hermawan, M.Ed. adalah dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. Alumni University of La Trobe Australia. Saat ini menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI.