

# KEPEMIMPINAN DALAM PEMBAHARUAN SEKOLAH

**Erma Niarti**

SMP Negeri Ketahun Kabupaten Bengkulu Utara  
e-mail: mbakvani@yahoo.com

**Abstract:** The formulation is a common problem in the management of school leadership renewal in Junior High School 3 Ketahun North Bengkulu district. This research is a qualitative descriptive study design. The results of this study show: *First*, the leadership of principal in implementing reforms in the academic field are optimal with strong involvement of the principal as a supervisor. *Second*, the leadership of principal in implementing reforms in the field of school administration well, with strong involvement of the principal as an administrator. *Third*, the leadership of principal in implementing reforms in the financial sector is quite successful, with good financial management schools include: financial planning, financial resources, financial management and accountability.

**Keywords:** leadership, principals, management reform

**Abstrak:** Rumusan masalah umum adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen pembaharuan di SMP Negeri 3 Ketahun kabupaten Bengkulu Utara. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian sebagai berikut: *Pertama*, kepala sekolah melakukan pembaharuan di bidang akademik. *Kedua*, kepala sekolah melakukan pembaharuan di bidang administrasi dengan pengelolaan administrasi sekolah menggunakan komputer. *Ketiga*, kepala sekolah melakukan pembaharuan di bidang keuangan.

**Kata Kunci:** kepemimpinan, kepala sekolah, manajemen pembaharuan

## PENDAHULUAN

Munculnya paradigma guru tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang bertumpu pada penciptaan iklim yang demokratisasi dan pemberian kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas memungkinkan dikeluarkannya Undang-Undang (UU) Pemerintah No. 22 Tahun 1999, selanjutnya diubah dengan UU Pemerintah No.32 Tahun 2004 yaitu undang-undang otonomi daerah yang kemudian diatur oleh PP No. 33 Tahun 2004 yaitu adanya penggeseran kewenangan dan pemerintah pusat ke pemda dalam berbagai bidang termasuk bidang pendidikan kecuali agama, politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal.

Pola bidang pendidikan di atas oleh UU No.20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dengan Pasal 51 menyatakan pengadaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan agar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan maka akan mengakibatkan adanya disharmonisasi hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MBS. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu: 1) banyak orang memerlukan figur pemimpin, 2) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, 3) sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan 4) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Dalam manajemen berbasis sekolah dimana memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholder* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki kewenangan yang sangat luas itu maka

kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seseorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 Ketahun adalah satu di antara Sekolah Menengah Pertama Negeri yang ada di wilayah kecamatan Ketahun kabupaten Bengkulu Utara. Sekolah yang terakreditasi A ini melaksanakan kegiatan pembelajaran mulai pukul 07.30 WIB sampai berakhir pada pukul 12.40 WIB. Pergantian kepala sekolah di SMP Negeri 3 Ketahun dari waktu ke waktu secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai terutama tenaga pendidik (guru) di sekolah ini, apalagi jika kepala sekolah pengganti menerapkan kepemimpinan berbeda dengan kepala sekolah sebelumnya. Yang akan terjadi adalah tersendatnya pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah tersebut, karena penerapan kepemimpinan kepala sekolah pengganti yang berbeda atau bertentangan dengan kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya.

Sekolah yang baik dan bermutu adalah sekolah yang selalu menerapkan pembaharuan dalam kegiatan pembelajaran berkelanjutan. Kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan pembaharuan di sekolah akan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan pembelajaran

di sekolah tersebut, karena kepemimpinan kepala sekolah termasuk salah satu syarat dalam pencapaian suatu tujuan pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian "*Kepemimpinan dalam Pembaharuan Sekolah (Penelitian Deskriptif Kualitatif di Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 Ketahun Kabupaten Bengkulu Utara)*". Peneliti memilih SMP Negeri 3 Ketahun Kabupaten Bengkulu Utara sebagai obyek penelitian karena lokasi yang dekat sehingga memudahkan peneliti untuk melakukan kegiatan penelitian di sekolah tersebut.

Penelitian ini mempunyai rumusan masalah umum "Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen pembaharuan di SMP Negeri 3 Ketahun Kabupaten Bengkulu Utara?"

Rumusan masalah secara khusus sebagai berikut: (1) Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di bidang akademik?; (2) Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di bidang administrasi sekolah?; dan (3) Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di bidang keuangan?

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen pembaharuan di SMP Negeri 3 Ketahun Kabupaten Bengkulu Utara.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di bidang akademik; (2) Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di bidang administrasi sekolah; dan (3) Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di bidang keuangan.

## METODE

Desain penelitian yang digunakan adalah desain penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari fenomena objek yang diteliti dikomparasikan dengan teori yang ada. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Dalam menganalisis data menggunakan model strategi analisis deskriptif analitik.

Berhubung pelaksanaan wawancara mendalam pada penelitian kualitatif memakai waktu yang lama, maka jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian biasanya sangat terbatas. Untuk mendapatkan informan ku

dengan fokus penelitian, maka informan diambil berdasarkan *perposive sampling* (pengambilan sampel sesuai kebutuhan).

Sumber informasi dalam penelitian diambil baik dari data primer maupun sekunder. Sumber Informasi Kunci (*Key Informan*), yaitu Kepala sekolah dan Sumber Informasi Penunjang (*Supportive Informan*), yang terdiri dari guru, komite sekolah.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: wawancara dan observasi.

Moleong mengemukakan dalam proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan, dokumentasi sebagai berikut. Setelah itu mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi yaitu usaha membuat rangkuman, kemudian menyusunnya dalam satuan-satuan sambil membuat koding atau pengelolaan data.

Dalam proses analisis data penelitian kualitatif terdapat 3 komponen penting, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Modul analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif, yaitu analisis yang dilakukan dalam bentuk interaktif dari ketiga komponen.

Peneliti menggunakan analisis interaktif dengan alasan karena dalam penelitian kualitatif menggunakan proses siklus, yaitu pada waktu pengumpulan data peneliti selalu membuat reduksi data dan sajian data, kemudian data tersebut dikumpulkan berupa field notes/catatan lapangan yang terdiri dari berbagai deskripsi dan refleksi. Kemudian peneliti menyusun peristiwa tersebut reduksi data dan diteruskan dengan penyusunan sajian data yaitu berupa cerita sistematis yang didukung dengan perabot seperti, printer dan dokumen yang lainnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Pembaharuan di Bidang Akademik**

Peran kepala sekolah sebagai pendidik bertugas melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Pendidik melakukan kegiatan perencanaan seperti menyusun perangkat-perangkat pembelajaran, kegiatan pengelolaan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien, dan kegiatan evaluasi memperbaiki sistem pembelajaran, memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat terus menerus meningkatkan

kompetensinya. Sebagai pendidik, kepala sekolah juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya. Peran kepala sekolah sebagai supervisor antara lain: memberikan layanan kepada guru untuk memperbaiki pengajaran dengan melakukan pembinaan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan guru maupun sekolah, melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses belajar mengajar, mengadakan observasi kelas untuk peningkatan efektivitas proses belajar mengajar, melaksanakan pertemuan individual secara profesional dengan guru untuk meningkatkan profesi guru, menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru secara profesional dalam pemecahan masalah proses belajar mengajar, menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi guru dalam perbaikan dan peningkatan mutu proses belajar mengajar, melaksanakan pengembangan staf yang berencana dan terarah, melaksanakan kerjasama dengan guru untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif, menciptakan *team work* yang dinamis dan profesional dan menilai hasil belajar peserta didik secara komprehensif. Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di bidang akademik adalah: (1) menambah jam pelajaran Ujian Nasional (Matematika, IPA dan Bahasa Inggris), supaya siswa lebih memahami mata pelajaran tersebut secara mendalam; (2) penerapan *integrated learning*, dan *integrated curriculum* (*Integrated learning* = pengintegrasian materi-materi agama ke dalam materi umum, *Integrated curriculum* = penerapan perpaduan antara pelajaran umum dengan agama), supaya siswa mengalami peningkatan kualitas pendidikan (aspek kualitas akademik dan aspek psikis dengan meningkatnya moralitas anak); (3) pemberian penghargaan (berupa dana maupun buku-buku pelajaran) kepada siswa-siswi yang berprestasi setiap semester, sehingga meringankan siswa dalam hal pembiayaan sekolah. Dengan demikian kepemimpinan kepala SMP Negeri 3 Ketahun dalam melaksanakan pembaharuan di bidang akademik cukup optimal.

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Pembaharuan di Bidang Administrasi Sekolah**

Peran kepala sekolah sebagai administrator melakukan administrasi dengan melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan, dengan tugas adalah sebagai berikut: menentukan personel pelaksana tugas,

han dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial, melakukan pengkoordinasian pengoordinasian dengan warga sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai administrator, melakukan pengelolaan kepegawaian. Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di bidang administrasi sekolah adalah pengelolaan siswa dan tenaga pendidik/kependidikan dengan menggunakan komputer sekolah/laptop, hal ini semakin memudahkan tenaga tata usaha dalam mengelola administrasi yang berhubungan dengan kesiswaan maupun tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan demikian kepemimpinan kepala SMP Negeri 3 Ketahun sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di bidang administrasi sekolah cukup baik.

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Pembaharuan di Bidang Keuangan**

Pelaksanaan biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal dalam pembiayaan pendidikan memerlukan adanya proses perencanaan, organisasi dan koordinasi, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan kegiatan bidang keuangan agar tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian, proses perencanaan memang mutlak dilakukan, begitu juga dengan SMP Negeri 3 Ketahun telah melakukan proses perencanaan keuangan di sekolah masing-masing. Format dalam perencanaan keuangan di tiga sekolah tersebut mengikuti format pada tahun-tahun sebelumnya. Perencanaan keuangan yang dimaksud: (1) biasanya dibuat pada awal tahun anggaran (bulan Januari atau Februari), (2) kepala sekolah dan bendahara yang membuat perencanaan keuangan, (3) tidak ada anggaran dalam perencanaan keuangan, (4) perencanaan keuangan (RAPBS) meliputi pemasukan dan pengeluaran program yang akan dilakukan termasuk jumlah dana yang diperlukan, dan (5) dibuat untuk jangka waktu enam bulan ke depan. Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam perencanaan keuangan sekolah adalah: (1) menginventarisir kegiatan sekolah yang akan dilakukan, (2) menyusun *list* kegiatan menurut sekolah prioritas, (3) menentukan sasaran atau volume, (4) menentukan *unit cost* dengan membandingkan *unit cost* atau penjajakan ke jalan, (5) menghimpun data pendukung: a) data sekolah (murid, guru, pegawai, pesuruh, jam mengajar, praktik laboratorium), b) data fisik (gedung,

ruang kepek, ruang guru, ruang laboratorium, WC, dan lain-lain), (6) membuat kertas kerja dan laporan, (7) menentukan sumber dana dan pembenaan anggaran, (8) menuangkan dalam format baku untuk usulan RAPBS, dan (9) proses usulan atau pengiriman. Inovasi dalam bidang keuangan di sekolah ini adalah: (1) mengumumkan pada papan pengumuman semua sumber dana dan penggunaan dana sekolah yang ada secara transparan, sehingga warga sekolah dan masyarakat umum bisa mengkritisi apabila ada hal-hal yang tidak sesuai dengan perencanaan; (2) pelaporan dana BOS secara online ke pemerintah pusat, selain penyampaian bendel SPJ per triwulan ke dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bengkulu Utara, yang dilakukan oleh bendahara BOS. Dengan demikian kepemimpinan kepala SMP Negeri 3 Ketahun dalam melaksanakan pembaharuan di bidang keuangan baik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut: **Pertama**, kepala SMP Negeri 3 Ketahun melakukan pembaharuan di bidang akademik dengan: (1) penambahan jam mata pelajaran ujian nasional; (2) penerapan *integrated learning*, dan *integrated curriculum* dan (3) pemberian penghargaan (berupa dana maupun buku-buku pelajaran) kepada siswa-siswi yang berprestasi setiap semester, sehingga meringankan siswa dalam hal pembiayaan sekolah. **Kedua**, kepala SMP Negeri 3 Ketahun sekolah melakukan pembaharuan di bidang administrasi dengan pengelolaan administrasi sekolah menggunakan komputer (sistem komputerisasi). **Ketiga**, kepala SMP Negeri 3 Ketahun melakukan pembaharuan di bidang keuangan antara lain dengan: (1) mengumumkan secara terperinci semua sumber dana dan penggunaan dana sekolah yang ada secara transparan pada papan pengumuman; (2) pelaporan dana BOS secara online ke pemerintah pusat yang dilakukan oleh bendahara BOS).

### **Saran**

**Pertama**, hendaknya pembaharuan di bidang akademik (dengan: penambahan jam pelajaran, penerapan *integrated learning/curriculum* dan pemberian penghargaan) terus dilakukan sehingga kegia

sekolah semakin optimal. **Kedua**, agar pembaharuan di bidang administrasi (sistem komputerisasi) makin ditingkatkan demi keberhasilan pengarsipan administrasi sekolah. **Ketiga**, hendaknya pembaharuan di bidang keuangan (mengumumkan secara terperinci sumber dan penggunaan dana sekolah secara transparan dan pelaporan dana BOS secara online) terus dilakukan sehingga memudahkan sekolah dalam mengoptimalisasi administrasi keuangannya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Effendy, Onong Uchjana. 1977. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari. 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- J. Riberu. 2003. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodeologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Siagian. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tony Barnes, Martin Widjokongko. 1998. *Kaizen Strategies for Successful Leadership (Kepemimpinan Sukses) Bagaimana Membawa Organisasi Anda Menuju Masa Depan*, Interaksara
- Wirawan. 2003. *Kapita Selekta: Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangun Bangsa Indonesia dan UHAMKA Press.