Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri Seduri Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto

by Misbakhul Ulum

Submission date: 13-Sep-2024 12:39PM (UTC+0700)
Submission ID: 2452749868
File name: Jurnal_ULUM.pdf (1.2M)
Word count: 8551
Character count: 58432

Jurnal Pendidikan
Vol. 2 No. 3 September 2023
e-ISSN: 2961-788X p-ISSN: 2961-7871, Hal 00-00
DOI: .....

Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri Seduri Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto

Misbakhul Ulum
Universitas KH. Abdul Chalim, Mojokerto
mulum2807@gmail.com

Alamat: Jalan Raya Tirtowening Jl. Raya Tirtowening Pacet No.17, Bendorejo, Bendunganjati, Kec. Pacet, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur 61374
Korespondensi penulis: Misbakhul Ulum, mulum2807@gmail.com

Abstract.
Research on leadership in education always captures attention. Various leadership styles have been developed to enhance the quality of education. This study focuses on the role of school principals in improving teacher competence at SLB Negeri Seduri, which serves students with disabilities.
Leadership in schools for students with disabilities differs from that in general schools, requiring specialized approaches and models due to distinct educational needs and cultures. This research will explore the contributions of the principal as both a leader and manager in developing teacher competence at SLB Negeri Seduri.
With these two focuses, the study aims to provide insights into the principal's role in developing educator competencies at SLB. The findings are expected to contribute both theoretically and practically to identifying effective leadership models for schools serving students with disabilities.
The method employed is qualitative research, emphasizing deductive and inductive analysis as well as the dynamics of relationships between observed phenomena.
The research findings indicate that the principal, as a leader, implements a visionary charismatic leadership style, serving as the executor of the school's vision and mission, innovator, motivator, and effective communicator. As a manager, the principal combines three dimensions of communication: democratic in policy planning, authoritative in decision-making, and delegative based on teachers' competencies.

Keywords: *Leadership, Disabled, Competency, Teacher, Leader, Manager.*

Abstrak.
Penelitian tentang kepemimpinan dalam pendidikan selalu menarik perhatian. Berbagai gaya kepemimpinan telah dikembangkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini berfokus pada peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB Negeri Seduri yang melayani siswa disabilitas.
Kepemimpinan di sekolah disabilitas berbeda dari sekolah umum, memerlukan pendekatan dan model khusus karena kebutuhan pendidikan dan budaya yang berbeda. Penelitian ini akan mengeksplorasi kontribusi kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer dalam pengembangan kompetensi guru di SLB Negeri Seduri.

Received Maret 30, 2023; Revised Juni 30, 2023; Accepted September 30, 2023
* Misbakhul Ulum, mulum2807@gmail.com

Dengan dua fokus ini, penelitian ini bertujuan memberikan gambaran tentang peran kepala sekolah di SLB dalam mengembangkan kompetensi pendidik. Temuan diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam mengidentifikasi model kepemimpinan yang efektif di sekolah disabilitas.
Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif, menekankan analisis deduktif dan induktif serta dinamika hubungan antara fenomena yang diamati.
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin menjalankan kepemimpinan kharismatik yang visioner, berperan sebagai pelaksana visi dan misi, inovator, motivator, dan komunikator. Sebagai manajer, kepala sekolah mengombinasikan tiga dimensi komunikasi: demokratis pada perencanaan kebijakan, otoriter pada pengambilan keputusan, dan delegatif berdasarkan kompetensi guru-guru.

Kata kunci: Kepemimpinan, Difabel, Kompetensi, Guru, Leader, Manager.

LATAR BELAKANG

Kajian ini merinci permasalahan terkait tanggung jawab kepala sekolah dan hak asasi manusia dalam memperoleh pendidikan yang layak. Secara hukum, ada beberapa hal terkait hal ini. Terdapat beberapa aturan yang dirancang untuk memberikan peluang terpenuhinya kebutuhan hak pendidikan setiap masyarakat. Sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 31 Ayat 1 UUD 1945, setiap warga negara berhak atas pendidikan. Pasal 3 menyatakan bahwa pemerintah harus mengupayakan dan menyelenggarakan sistem pendidikan nasional untuk mensejahterakan kehidupan masyarakat, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.[1]

Undang-Undang Penyandang Disabilitas Nomor 8 Tahun 2016, yang memberikan hak bagi setiap orang untuk hidup maju dan berkembang secara adil dan bermartabat, didasarkan pada Pasal 31 Ayat 1 dan 3 UUD 1945. mengklaim memilikinya. Tentu saja, ini termasuk para penyandang disabilitas. Dengan memperhatikan ketentuan undang-undang ini, jelaslah bahwa penyandang disabilitas hidup dalam kondisi labil, terbelakang, dan/atau terdegradasi akibat pembatasan, kecacatan, kesulitan, dan pembatasan atau penyingkiran haknya.[2]

Berdasarkan ketentuan tersebut, Untuk memenuhi amanat Pasal 31 UUD 1945 yang disebutkan di atas, pemerintah harus membangun institusi pendidikan khusus untuk mereka. Sekolah khusus penyandang disabilitas (SLB) didirikan karena peraturan formal juga. Kebudayaan harus selalu mengutamakan pendidikan. Setiap orang

[1] UUD 1945 Pasal 31 tentang Hak Pendidikan
[2] UU No 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas

membutuhkan pendidikan, tidak peduli siapa mereka. Menurut Ki Hajar Dewantoro, pendidikan penting karena dapat memajukan kemanusiaan.[3]

Dalam aspek teoritis ini, terdapat kebutuhan mendesak akan Pendidikan yang menempatkan penyandang disabilitas pada posisi yang setara dengan sesama warga negaranya, serta penyandang disabilitas. Oleh karena itu, penting agar SLB terus berbenah. Tentu saja, sekolah luar biasa (SLB) juga harus dijalankan seperti sekolah reguler.

Faktanya, mengerjakan tugas secara umum lebih sulit dibandingkan mengajar, sehingga pengelolaannya perlu ditingkatkan. Seperti di sekolah pada umumnya, prinsip pengoperasiannya konsisten dengan sekolah pada umumnya. Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (PERMENDIKBUD) Nomor 6 Tahun 2018, tugas utama kepala sekolah adalah membangun dan menyediakan fasilitas pendidikan bagi masyarakat berkebutuhan khusus. Peraturan ini menetapkan bahwa seluruh pimpinan sekolah, termasuk sekolah berkebutuhan khusus, harus memantapkan ketajaman, pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan mereka dalam memimpin sekolah mereka.[4]

Sebagaimana disyaratkan oleh UUD 1945, kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan di masyarakat. Penelitian ini juga mengambil faktor teoritis yang menjelaskan fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah selain faktor hukum yang disebutkan di atas. Mulyasa menjelaskan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab untuk menggerakkan dan mengarahkan sistem pendidikan.[5]

Oleh karena itu, Daryanto menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa siswa di sekolah yang dipimpinnya dibekali dengan kecerdasan, keterampilan, dedikasi, budi pekerti, semangat kebangsaan, dan karakter.[6] Maka, sebagai pemimpin dalam sekolah beliau berperan penting dalam membimbing pengelolaan lembaga pendidikan agar dapat mencapai amal luhur di masyarakat.

Cunningham dan Paula menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat dibagi menjadi dua konteks: manajemen sekolah dan kepemimpinan pendidikan prinsipal. Oleh karena itu, peran kepala sekolah harus memberikan kepemimpinan

---

[3] Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan*, (Jogjakarta:MLPTS,1977), 165.
[4] Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah Pasal 1
[5] E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, (Bandung:Rosdakarya, 2004), 126
[6] Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Reneka Cipta, 2010), 80.

pendidikan dalam pembelajaran serta kepemimpinan dalam manajemen sekolah. Menurut Cunningham dan Paula, seorang administrator sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang mendorong keberhasilan setiap siswa dengan mendorong pertumbuhan, artikulasi, dan pemahaman siswa. Kepala sekolah berfungsi sebagai manajer dan pemimpin dalam hal ini.[7]

Yang menjadi kordinator yaitu kepala sekolah dan kepala pengembangan sekolah, dan kepala sekolah harus mengemban peran dan fungsi tertentu. Kepala sekolah setidaknya memiliki tujuh peran dan fungsi. yaitu pendidik, pengelola, koordinator administrasi, pengawas, inovator, motivator, dan pemimpin.[8] Ketujuh peran dan fungsi tersebut menjadi landasan penelitian yang fokus pada intervensi kepemimpinan pendidikan untuk pengembangan pendidikan khusus (SLB).

Seperti yang telah kita bahas secara detail, pemimpin pendidikan khusus tentunya memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat besar dibandingkan dengan pemimpin di sekolah reguler. SLB Lembaga Pendidikan Negeri Seduri Mojosari kabupaten Mojokerto dipimpin oleh Endang Mursalin, SPd. Sebagai kepala sekolah, beliau juga merupakan pionir dalam pendirian lembaga pendidikan ini. Sejak berdirinya hingga saat ini, belum ada seorang pun yang menggantikan posisinya sebagai kepala sekolah. Endang Mursalin akhirnya dapat jadi ASN dan tetap diletakan di fasilitas tersebut oleh pemerintah.[9]

Hal seperti ini memperlihatkan bukti bahwa profesionalisme Endang Mursalin yang membuat lembaga ini tetap berkembang, diminati, dan menjadi pusat perhatian masyarakat sekitar.

SLB Negri Seduri Mojosari Mojokero terbukti cukup berhasil. Banyak siswa telah memenangkan kompetisi tari tingkat kabupaten dan negara bagian. Terakhir, SLBN Seduri akan Kembali pada 13 November 2023 untuk menjamu tamu dari Korps Perdamaian Pemerintah / Peace Corps Amerika Serikat. Tujuan utama atau outcome utamanya adalah dilaksanakannya pendidikan kewirausahaan di SLBN Seduri Mojosari

---

[7] Siddik Siregar, *Signifikansi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sekolah BerbasisManajemen Sekolah*, Jurnal REKOGNISI Vol. No.1 (Tt: Desember 2016), 4

[8] Agus *Maimun* dan Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif diEra Kompetitif*, (Malang:UIN MALIKI PRESS, 2010), 180

[9] Wawancara awal *dengan* Endang Mursalin, (Kepala SLBN Seduri Tanggal 1/12/2023)

agar siswa berkebutuhan khusus dapat hidup mandiri di tengah masyarakat yang semakin beragam di masa depan.[10]

Prestasi kepemimpinan Endang Mursalin tentunya harus diakui oleh seluruh stackholder. Pasalnya, tugasnya sebagai kepala sekolah adalah mengembangkan pendidikan bagi penyandang disabilitas, suatu pekerjaan yang tidak biasa dibandingkan sekolah biasa atau sekolah pada umumnya. Selain itu, di SLBN Seduri Mojosari Mojokerto, siswa yang teridentifikasi memiliki kebutuhan khusus meliputi anak-anak yang mengalami kebutaan, gangguan pendengaran, keterbelakangan mental, dan cacat fisik.

Mayoritas siswa tersebut berasal dari lingkungan sekitar dan banyak dari mereka datang dari keluarga dengan kondisi ekonomi yang kurang mampu. Mereka memerlukan akses pendidikan yang setara dengan anak-anak lainnya. Anak-anak dengan kebutuhan khusus memerlukan fasilitas yang disesuaikan agar proses pembelajaran mereka dapat didukung dengan optimal. Hal ini mengakibatkan kondisi perkembangan yang berbeda dan perlunya metode khusus dibandingkan dengan kepala sekolah umum. Perbedaannya tidak hanya terletak pada jumlah siswanya, tetapi juga pada fasilitas yang digunakan, termasuk ruangan khusus untuk anak berkebutuhan khusus. Antara lain ruang pelatihan membatik, ruang pengembangan keterampilan IT, ruang pelatihan tata rias dan kecantikan, ruang pelatihan tari, ruang pelatihan melukis, dll. Ruang-ruang ini mirip dengan ruang kelas sekolah biasa, namun didukung oleh sumber daya untuk membantu anak berkebutuhan khusus memahami pelajaran.

Sementara itu, kenyataan sosial menunjukkan bahwa mereka tidak memiliki akses ke fasilitas dan dukungan yang diperlukan. Untuk memenuhi kebutuhan pendidikan siswa di SLBN Seduri, kepala sekolah dan komite sekolah perlu merencanakan program jangka pendek, termasuk pengadaan dan perbaikan fasilitas agar kegiatan pembelajaran dapat dilaksanakan dengan baik. Ini termasuk meningkatkan fasilitas yang sudah ada dan mengembangkan fasilitas baru sebagai pusat pembelajaran bagi siswa SLBN Seduri di Mojokerto. Kegiatan pembelajaran yang murah dan nyaman berkontribusi terhadap terselenggaranya pendidikan berkualitas yang diinginkan oleh seluruh pemangku kepentingan, baik institusi itu sendiri maupun masyarakat.[11]

---

[10] Wawancara awal dengan *Endang* Mursalin, (Kepala SLBN Seduri) Tanggal 14/12/2023
[11] Wawancara *awal* dengan Endang Mursalin, (Kepala SLBN Seduri) Tanggal 14/12/2023

Bagi Endang Mursalin, menjadi pemimpin lembaga pendidikan khusus yang melayani peserta didik yang kurang mampu secara fisik, mental, dan ekonomi bukanlah hal yang mudah. Tentu saja diperlukan komitmen yang tinggi dalam bekerja, dan pelaksanaannya memerlukan kesabaran dan integritas. Dalam peran saya sebagai kepala sekolah, saya memastikan siswa berkebutuhan khusus mendapatkan pendidikan sebaik – baiknya di tengah keterbatasan mereka dan mampu mandiri, bertanggung jawab terhadap kehidupannya sendiri, dan berguna dari semua orang yang terlibat khususnya Lembaga SLBN Seduri Mojosari kabupaten Mojokerto. Untuk itu ibu Endang Mursalin senantiasa menjaga keharmonisan disetia melaksanakan tanggung jawabnya.

Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada para guru untuk mengembangkan metode mereka dalam mengajar siswa SLB dengan cara yang efektif. Selain itu, kepala sekolah secara konsisten memberikan dorongan kepada staf pengajar untuk terus meningkatkan kemampuan mereka, bukan hanya memberikan motivasi umum. Endang Mursalin juga secara aktif meningkatkan keterampilannya sebagai kepala sekolah untuk menjalankan tugasnya dengan lebih baik. Untuk mendukung perannya, Ibu Endang Mursalin sering mengikuti berbagai pelatihan, seperti Pelatihan Sistem Pembinaan Profesional (SPP) untuk Guru/Kepala SLB di tingkat provinsi, Pelatihan Fungsional untuk Kepala Sekolah, dan berbagai program pendidikan serta pelatihan di tingkat nasional.

Kepala sekolah menyadari betapa beratnya tugas dan tanggung jawabnya, serta pentingnya kepercayaan masyarakat terhadap SLBN Seduri Mojosari. Oleh karena itu, ia selalu bekerja sama dengan semua pihak terkait, terutama dengan staf pengajar. Ia terus memberikan bimbingan dan motivasi kepada mereka agar tetap semangat dalam menjalankan tugas mereka.

Tentu saja, ini menjadi sangat menantang, terutama karena stafnya terdiri dari individu yang sangat terampil. Saat ini, terdapat 27 guru di SLBN Seduri Mojosari, di antaranya 9 guru laki-laki dan 18 guru perempuan. Dari jumlah tersebut, 17 di antaranya memiliki status ASN, sementara 10 lainnya adalah guru honorer. Semuanya memi gelar S1 dalam Pendidikan Luar Biasa.[12]

Menjadi tenaga pendidik untuk siswa dengan kebutuhan khusus adalah tugas yang sulit. Anda harus sabar, tekun, dan ikhlas agar mereka dapat melakukan pekerjaan

[12] Wawancara awal dengan Endang Mursalin, (Kepala SLBN Seduri) Tanggal 14/12/2023

mereka dengan baik. Dengan demikian, tenaga pendidik sering berbagi dan berbicara dengan sesama tenaga pendidik baik setelah selesai pembelajaran maupun pada hari Sabtu, di mana mereka berbagi pengalaman mereka mengajar siswa SLB untuk mengetahui masalah apa yang dihadapi setiap orang lalu mencari solusi bersama.

Kepala sekolah, untuk mencapai keberhasilan pendidikan di SLBN Seduri dengan tenaga pendidik yang sering berbagi, juga mengadakan pelatihan dengan narasumber yang ahli di bidang tersebut setiap tiga bulan sekali. Pelatihan ini dimaksudkan untuk menyelesaikan tantangan yang dihadapi oleh guru dengan metode yang sesuai. Kepala sekolah dan staf pengajar telah menunjukkan komitmen yang besar dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, serta memiliki tekad yang kuat untuk berkontribusi dalam meningkatkan kecerdasan masyarakat. Seorang peneliti yang juga menjadi pendidik di sekolah negeri dengan siswa yang sebanding terinspirasi untuk meniru semangat mereka dan memberikan pendidikan terbaik bagi generasi yang akan datang.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun tenik analisis data pada penelitian ini menggunakan menggunakan model *Miles and Huberman* yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Sedangkan untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Leader* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLBN Seduri Mojosari Kabupaten Mojokerto.

Definisi alternatif dari kepala sekolah adalah individu yang memiliki fungsi sebagai guru dan ditugaskan untuk memimpin sebuah sekolah di mana kegiatan belajar mengajar berlangsung atau tempat di mana interaksi antara guru dan siswa terjadi.[13] Kepala sekolah, dalam konteks satuan pendidikan, memiliki dua peran utama yang signifikan dalam pelaksanaan

[13] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, 83.

proses pendidikan. Pertama, sebagai pengelola pendidikan di sekolah, dan kedua, sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolah.[14]

Dalam upaya meningkatkan kompetensi guru di SLBN Seduri Mojosari, Kabupaten Mojokerto pada tahun 2023/2024, peran kepala sekolah sangat penting sebagai pendorong peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah di SLBN Seduri Mojosari, yang bernama Endang Mursalin, dikenal sebagai sosok visioner, seperti yang ditegaskan oleh keterangan waka kurikulum lembaga. Endang Mursalin memiliki visi jangka panjang dan telah berhasil menciptakan program-program yang sesuai dengan kebutuhan individu para siswa.

a. Pelaksana Visi dan Misi SLBN seduri Mojosari Mojokerto

Dalam konteks teoritis, kepemimpinan di lingkungan sekolah dapat dipahami sebagai sesuatu yang mirip dengan kepemimpinan dalam sebuah organisasi pada umumnya. Peran kepemimpinan dalam organisasi memiliki signifikansi yang sangat besar, di mana seorang pemimpin tidak hanya diharapkan mampu merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian, tetapi juga memiliki tanggung jawab yang penting untuk memimpin, memberikan arahan, serta memotivasi anggota kelompok agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang diungkapkan oleh Robbins, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan yang telah ditetapkan.

Pembaharuan Program-Program di SLBN Seduri MojosariPembaharuan program-program di SLBN Seduri Mojosari terbukti melalui kesaksian Wardoyo, seorang guru di lembaga tersebut. Peran yang signifikan dari Endang sebagai kepala sekolah sangat terlihat dalam antusiasme peserta didik, yang menunjukkan kemampuannya dalam menjalankan visi dan misi dengan baik. Tidak hanya itu, penambahan program-program untuk mengembangkan kompetensi tenaga pendidik di SLBN Seduri Mojosari juga merupakan hasil dari ide visioner dan kesesuaian visi misi sekolah dengan kepemimpinan Endang.

Visi dan Misi SLBN Seduri Mojosari Visi dan misi yang telah dirumuskan di SLBN Seduri Mojosari Mojokerto memiliki tujuan mulia, yaitu mencetak peserta didik yang berprestasi, kreatif, disiplin, mandiri, serta berlandaskan nilai ketakwaan kepada Tuhan yang Maha Esa dan budi pekerti luhur. Upaya untuk menanamkan kedisiplinan kepada semua pihak yang terlibat dalam pengembangan pendidikan di SLBN Seduri Mojosari juga menjadi fokus. Lembaga ini berkomitmen untuk membimbing siswa meraih prestasi di berbagai bidang melalui pembinaan dan peningkatan mutu secara terprogram. Salah satu aspek yang diperhatikan adalah menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, indah,

[14] Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan,* 106.

nyaman, aman, dan bersahabat. Harmonisasi hubungan antara guru, karyawan, murid, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah menjadi hal yang diupayakan.

Sarana dan Prasarana Pendukung Sebagai seorang pemimpin, Endang berhasil menciptakan sarana dan prasarana yang mendukung mutu pendidikan di SLBN Seduri Mojosari Mojokerto, seperti menyediakan fasilitas menari, fasilitas komputer, perpustakaan, ruang untuk kegiatan seni dan budaya seperti membatik, menari, melukis, serta tata rias dan kecantikan. Demi mewujudkan visi dan misi kelembagaan, Endang menerapkan tipe kepemimpinan transformasional dalam pola kepemimpinannya. Teori menyatakan bahwa jenis kepemimpinan ini lebih memperhatikan individu, memberikan rangsangan intelektual, dan memiliki karisma. Beberapa indikator dari tipe kepemimpinan ini termasuk memberikan visi dan misi untuk mendapatkan respek dan kepercayaan, mengkomunikasikan harapan tinggi, menyampaikan tujuan dengan cara yang sederhana, mendorong intelegensi, rasionalitas, dan kehati-hatian dalam menyelesaikan masalah, serta memberikan perhatian personal, pelatihan, dan saran.

Kepemimpinan Transformasional Endang Tindakan kepemimpinan Endang, yang menggunakan tipe transformasional, mencakup empat komponen penting, yaitu kepemimpinan yang idealized leadership, motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration). Keempat komponen ini membentuk dasar kepemimpinan transformasional yang memengaruhi budaya kelembagaan. Tipe kepemimpinan transformasional dapat dianggap komprehensif karena memiliki pendekatan normatif terhadap kepemimpinan sekolah. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pada kemampuan pemimpin untuk menemukan aktivitas yang memiliki pengaruh dan hasil. Northouse mengidentifikasi lima faktor kunci yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, yakni pengaruh ideal, karisma, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi. Dengan adanya faktor-faktor ini, kepala sekolah didorong untuk bertindak dengan kebijaksanaan dan berinteraksi dengan para guru dan staf kependidikan di lingkungan sekolah.

Pendekatan Demokratis dan Kepercayaan dalam Kepemimpinan Sebagai pemimpin transformasional, pemimpin cenderung mengadopsi pendekatan demokratis dalam gaya kepemimpinannya. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah dalam konteks ini diharapkan bersikap bijak, melibatkan partisipasi, dan berkolaborasi dengan anggota staf untuk mencapai tujuan bersama. Pendekatan demokratis ini memperkuat komprehensifitas kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan sekolah yang dinamis dan berdaya saing. Sebagai hasilnya, ketika kepala sekolah berhasil mengimplementasikan

gaya kepemimpinan transformasional secara baik, maka potensinya untuk melibatkan para stakeholder dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan akan meningkat. Contohnya, dengan kepemimpinan transformasional yang efektif, kepala sekolah dapat aktif melibatkan para guru, staf kependidikan, dan orang tua siswa dalam upaya pengembangan efektivitas sekolah. Di dalam konteks Indonesia, gaya kepemimpinan ini menjadi sangat relevan karena prinsip demokratis dalam pengelolaan sekolah dapat mendorong munculnya ide-ide kreatif dan inovatif dari berbagai pihak untuk memajukan sekolah.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional yang berhasil memerlukan adanya kepercayaan yang kuat antara pemimpin dan bawahan. Kepercayaan ini menjadi landasan penting dalam membangun hubungan kerja yang kolaboratif dan produktif di lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam mendorong pengembangan sekolah. Dengan pendekatan ini, kepala sekolah mampu membangun kepercayaan di antara guru dan staf kependidikan, memberi mereka ruang untuk mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawab mereka. Selain itu, kepala sekolah perlu secara efektif menyampaikan visi dan misi sekolah kepada seluruh warga sekolah, menciptakan suasana yang kondusif untuk pembelajaran.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, Endang juga menunjukkan pola kepemimpinan kharismatik. Menurut Ivancevich, pemimpin karismatik adalah mereka yang mampu menciptakan atmosfer motivasi melalui komitmen dan identifikasi emosional terhadap visi, filosofi, dan gaya mereka di kalangan bawahannya. Rhode dan Bennis menambahkan bahwa individu yang kharismatik cenderung melakukan tindakan yang mementingkan diri sendiri, yang mana perilaku tersebut diizinkan oleh kekuasaan yang dimilikinya. Dengan kata lain, kekuatan utama dalam kepemimpinan kharismatik terletak pada tindakan pribadi, terutama dalam aspek moralitasnya.

Selain menerapkan tipe kepemimpinan tertentu di SLBN Seduri Mojosari, Endang juga mengimplementasikan tindakan yang sesuai dengan jenis kepemimpinan yang diterapkannya. Sebagai kepala sekolah, Endang telah mengambil langkah-langkah yang didasarkan pada tipe kepemimpinan yang dipilihnya. Melalui kesepakatan bersama, Endang mewajibkan tenaga pendidik dengan latar belakang pendidikan umum untuk lebih mendalami teori-teori dan metodologi Pendidikan Luar Biasa (PLB) atau Pendidikan Khusus-Layanan Khusus (PK-LK) secara berkelanjutan. Selain itu, Endang juga mendorong mereka untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan inovasi pembelajaran, serta mentransformasikan hasil pelatihan kepada rekan sejawat.

Selanjutnya, Endang juga menerapkan tipe kepemimpinan transaksional sebagai upaya untuk mencapai visi dan misi lembaga. Kepemimpinan transaksional memiliki titik

berangkat dari semangat untuk memiliki apa yang dimiliki orang lain, dengan fokus pada hal-hal menarik yang dimiliki oleh orang lain. Pendekatan ini melibatkan proses tawar-menawar dan transaksi-transaksi guna mempengaruhi orang lain agar bersedia melepaskan kelebihan dan sumber daya mereka untuk kemajuan diri dan organisasi. Dalam kepemimpinan transaksional, Endang menggunakan dua pendekatan utama, yaitu Contingent Reward (imbalan berdasarkan kondisi) dan management by exception-MBE (manajemen berdasarkan pengecualian). Contingent Reward menawarkan nilai sebagai imbalan kepada bawahan, sedangkan management by exception-MBE dilakukan dengan mengukur dan mengevaluasi prestasi kerja.

Menurut Giltiane, kepemimpinan transaksional ditekankan pada tugas dan dapat efektif ketika berhadapan dengan batas waktu. Di sisi lain, Northouse berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional memiliki perbedaan dengan kepemimpinan transformasional karena pemimpin yang menerapkan gaya ini tidak menyesuaikan diri dengan kebutuhan pengikut, melainkan fokus pada pengembangan pribadi anggota tim. Secara umum, terdapat tiga jenis kepemimpinan transaksional, yaitu Contingent Reward (memberikan penghargaan saat target tercapai), Management by Exception Active (intervensi sebelum muncul masalah), dan Management by Exception-Passive (intervensi saat masalah timbul).

Secara umum, peran dan fungsi Endang Mursalin sebagai pemimpin diwujudkan melalui konsepsi visi dan misi kelembagaan. Visi tersebut adalah terwujudnya layanan optimal sesuai dengan kemampuan anak dan peningkatan iman serta takwa pada Tuhan yang Maha Esa. Misi yang ditetapkan melibatkan.

b. Sebagai Inovator di SLBN Seduri Mojosari Kabupaten Mojokerto.

Pernyataan dari berbagai narasumber mengenai kinerja Endang Mursalin sebagai kepala sekolah di SLBN Seduri Mojosari Kabupaten Mojokerto selalu menyoroti kontribusinya yang berisi ide-ide cemerlang yang mendukung terciptanya sistem pendidikan yang berkualitas dengan melibatkan tenaga pendidik yang unggul. Sebagai kepala sekolah, Endang diharapkan mampu memberikan motivasi dan memperkenalkan inovasi dalam pengembangan visi dan misi lembaga. Tuntutan perkembangan zaman yang terus berlanjut menuntut Endang untuk mengarahkan lembaga yang dipimpinnya agar memiliki daya saing yang setara dengan institusi pendidikan lainnya.

Partisipasi aktif dari seluruh struktur kelembagaan menunjukkan bahwa Endang tidak hanya berperan sebagai tenaga pengajar, tetapi juga diharapkan mampu menciptakan inovasi-inovasi baru. Hal ini bertujuan agar eksistensi lembaga dapat bersaing dengan tenaga pendidik yang kompeten dan handal. Kebijakan yang diambil oleh Endang memiliki dampak signifikan terhadap citra lembaga SLBN Seduri Mojosari Kabupaten Mojokerto.

Dengan perkembangan dunia pendidikan yang semakin modern, Endang perlu mewujudkan segala potensi perkembangan tersebut agar lembaga dapat bersaing dengan institusi pendidikan lainnya. Ide-ide inovatif dan kreatif menjadi kunci utama yang diharapkan dapat direalisasikan oleh Endang sebagai kepala sekolah.

Mengacu pada teori M. Daryanto, kepala sekolah didefinisikan sebagai personel sekolah yang memiliki tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan di lingkungan sekolah. Kepala sekolah memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk mengorganisir semua kegiatan pendidikan di sekolah. Dalam pandangan Mulyasa, kepala sekolah diibaratkan sebagai motor penggerak dan penentu kebijakan di madrasah, yang memegang peran kunci dalam merealisasikan tujuan-tujuan pendidikan secara keseluruhan. Artinya, kepala sekolah tidak hanya memiliki peran sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai pemimpin strategis yang membentuk arah dan kebijakan pendidikan di sekolah.

Peran Endang sebagai kepala sekolah di SLBN Seduri Mojosari sangat penting dan dikenal sebagai inovator yang konsisten. Menurut keterangan dari Huda, Endang secara proaktif memandu setiap kegiatan dengan mengadakan rapat bersama wakil kepala sekolah, dan setelah mencapai kesepakatan, informasi tersebut disampaikan kepada staf, guru, dan siswa. Pendekatan kepala sekolah yang melibatkan semua anggota ini menekankan pentingnya kerja tim untuk mencapai tujuan utama sekolah.

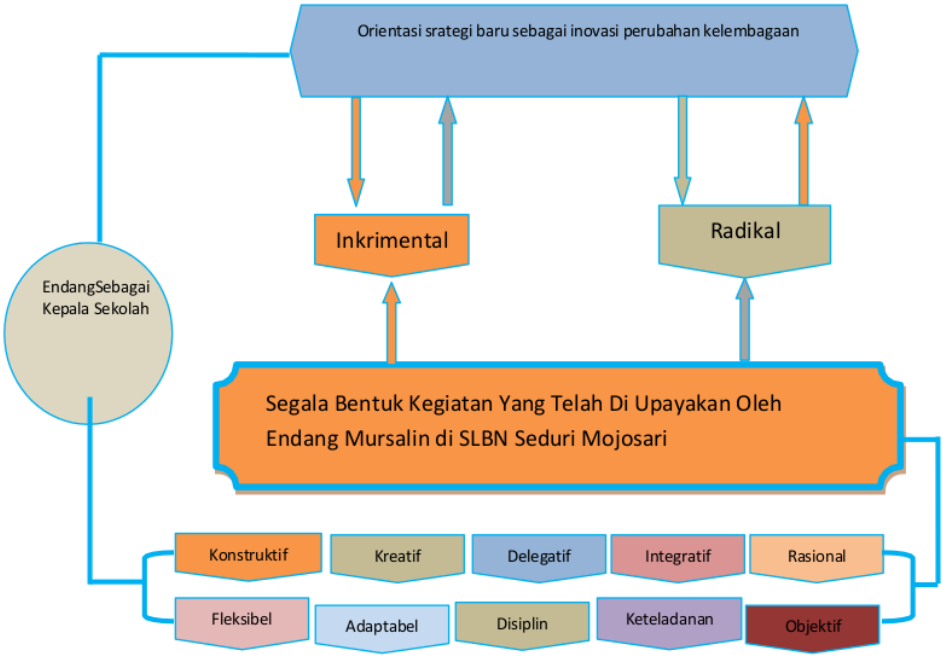
Endang diakui sebagai pemimpin yang disiplin dan memberikan teladan positif kepada seluruh warga sekolah. Kerja tim, disiplin, dan etos kerja positif menjadi prioritas, sehingga menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis. Endang juga dikenal sebagai individu yang selalu memunculkan ide-ide kreatif untuk mendukung perkembangan pendidikan dan menghadapi tantangan serta persaingan yang semakin ketat di dunia pendidikan.

Kebutuhan akan pembaruan dan pemikiran kreatif dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi fokus Endang. Kepala sekolah ini menerapkan strategi inovatif, mencari gagasan baru, mengintegrasikan kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga pendidik, dan berorientasi pada pengembangan model pembelajaran yang inovatif. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Endang adalah seorang inovator yang menerapkan strategi-strategi yang telah dipikirkannya untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan sekolah dan menciptakan pembelajaran yang inovatif.

Menurut Djamaludin, inovasi adalah suatu perubahan dalam sesuatu, baik dalam bentuk peningkatan bertahap maupun perubahan yang mencolok. Peran kepala sekolah sebagai inovator akan terlihat dari pendekatan konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, dan objektif dalam menjalankan tugasnya, sekaligus menonjolkan keteladanan,

disiplin, serta kemampuan untuk beradaptasi dan fleksibel. Tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah mencakup kemampuan untuk menghadirkan inovasi yang terukur dan sesuai dengan keadaan, dengan menggunakan standar atau landasan yang tepat.

Untuk menyederhanakan penjelasan mengenai peran kepala sekolah yang harus memiliki inovasi, berikut akan dipaparkan kerangka umum tentang Endang sebagai inovator di lembaga SLBN Seduri Mojosari.



Gambar 1 Endang Mursalin Sebagai Inovator SLBN Seduri Mojosari

Kemampuan seorang kepala sekolah dalam memberikan motivasi dianggap sebagai salah satu elemen kunci yang sangat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan, terutama ketika kemampuan ini dipadukan dengan kinerja guru yang optimal. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh para ahli seperti Septiana, Ngadiman, dan Ivada menunjukkan bahwa ada pengaruh yang sangat signifikan antara kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan mampu memotivasi staf pengajar memiliki dampak yang besar terhadap bagaimana para guru menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di lingkungan sekolah. Hal ini dapat dijelaskan melalui sebuah gambaran umum yang menguraikan hubungan sinergis antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru. Gambaran tersebut memperlihatkan bagaimana seorang kepala sekolah

yang memiliki kemampuan memimpin dengan baik serta mampu memberikan dorongan motivasi yang tepat, dapat mempengaruhi semangat dan efektivitas kerja para guru. Pada akhirnya, hal ini akan berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah tersebut.

Gambar 2 Endang Sebagai Motivator Kerja

Gambaran di atas memberikan penjelasan yang lebih rinci tentang peran Endang sebagai seorang pemimpin di SLBN Seduri. Sebagai kepala sekolah, Endang memiliki tanggung jawab besar untuk memberikan motivasi kepada bawahannya, dengan tujuan agar mereka tetap memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan kompetensi diri mereka dan menjalani profesi mereka sebagai tenaga pendidik dengan penuh antusiasme.

Dalam konteks ini, Endang tidak hanya berperan sebagai seorang pemimpin yang memberikan arahan, tetapi juga sebagai seorang inovator yang mampu memberikan dorongan moral dan cara-cara untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh bawahannya. Usahanya sebagai motivator sangat terfokus pada peningkatan kompetensi para guru di SLBN Seduri. Hal ini bisa diwujudkan melalui berbagai kegiatan yang mendukung, seperti menceritakan sejarah perjuangan dalam pembentukan lembaga untuk memberikan inspirasi, atau memberikan dukungan langsung kepada siswa maupun guru yang mungkin mengalami penurunan semangat dalam kegiatan belajar mengajar. Dengan pendekatan yang inovatif dan motivasional ini, Endang berusaha memastikan bahwa

seluruh staf pendidikan di SLBN Seduri selalu termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam tugas dan fungsi mereka, sehingga tujuan pendidikan di lembaga tersebut dapat tercapai dengan optimal.

c. Komunikatif

Kemampuan seorang kepala sekolah untuk berkomunikasi secara efektif di lingkungan lembaga pendidikan yang dirancang khusus untuk siswa dengan kebutuhan khusus memerlukan keterampilan komunikasi yang sangat komprehensif dan menyeluruh. Endang Mursalin menggunakan komunikasi sebagai alat utama untuk menerapkan tiga tipe kepemimpinan yang berbeda, yaitu kepemimpinan transformasional, transaksional, dan kharismatik. Dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah, Endang memahami betul bahwa komunikasi yang efektif merupakan kunci utama dalam mempengaruhi kinerja para guru.

Untuk benar-benar memahami inti dari komunikasi itu sendiri, penting untuk mengetahui prinsip-prinsip dasar yang mendasarinya. Menurut Seiler, ada empat prinsip dasar komunikasi yang mencakup proses, sistem, interaksi, dan transaksi, yang bisa terjadi baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Prinsip-prinsip dasar ini meliputi aspek-aspek penting seperti keinginan untuk menyampaikan pesan, kemampuan untuk menarik perhatian komunikan, penggunaan alat komunikasi yang tepat, pemahaman terhadap pesan yang disampaikan, kemampuan untuk melakukan review ulang, memberikan manfaat, serta menyadari bahwa pesan yang disampaikan tidak selalu dapat dimengerti dengan cara yang sama oleh semua orang.

Pendidikan dianggap sebagai salah satu bentuk komunikasi karena melibatkan dua komponen manusia utama: pengajar sebagai komunikator dan pelajar sebagai komunikan. Meskipun tujuan komunikasi pada umumnya bersifat universal, tujuan pendidikan bersifat lebih khusus dan terarah. Keberhasilan dalam mencapai tujuan pendidikan sangat bergantung pada proses komunikasi yang terjadi di dalamnya. Jika proses pembelajaran tidak bersifat komunikatif, maka pencapaian tujuan pendidikan bisa terhambat.

Effendy menyatakan bahwa pendidikan umumnya dilaksanakan melalui perencanaan di dalam kelas secara tatap muka. Meskipun komunikasi di dalam ruang kelas berlangsung dalam konteks komunikasi kelompok karena ukuran kelas yang relatif kecil, pengajar memiliki fleksibilitas untuk mengubah komunikasi menjadi komunikasi antar personal jika diperlukan.

Berdasarkan penelitian, Endang Mursalin sebagai kepala sekolah di SLBN Seduri menerapkan komunikasi yang baik dengan tujuan agar semua kegiatan di lembaga tersebut dapat berjalan dengan lancar. Narasumber mengakui bahwa setiap kali mereka

berkomunikasi dengan Endang, mereka merasa nyaman karena Endang selalu berusaha menyampaikan ide-ide dengan jelas kepada guru sebagai tenaga pendidik di SLBN Seduri. Namun, terkadang komunikasi dari kepala sekolah terasa seperti perintah atau instruksi yang harus diikuti.

Instruksi yang diberikan oleh Endang sering dianggap sebagai otoriter karena bertujuan untuk mengembangkan kompetensi di lembaga khusus bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Komunikasi vertikal dilakukan secara formal oleh Endang, terutama dalam situasi rapat. Sebagai contoh, dalam komunikasi sehari-hari, Endang mungkin menggunakan gaya yang lebih santai seperti "Empun manton tugase ndamel RPP?" namun dalam konteks rapat, Endang beralih ke komunikasi vertikal dengan pernyataan seperti "Bapak Ibu Guru, segera diselesaikan pembuatan RPP-nya."

Guru-guru sangat menyadari pentingnya kehati-hatian kepala sekolah dalam menyampaikan informasi kepada seluruh staf sekolah guna menghindari kesalahpahaman. Meskipun demikian, untuk mencegah terjadinya kesenjangan antara atasan dan bawahan, komunikasi bebas tetap dilakukan dalam konteks komunikasi sehari-hari.

Gambaran mengenai komunikasi yang dijelaskan menunjukkan bahwa Endang, sebagai kepala sekolah, memiliki pendekatan yang beragam dalam berkomunikasi dengan staf, guru, dan karyawan di lingkungan sekolah. Endang menekankan pentingnya komunikasi bebas, terutama dalam suasana santai atau informal, untuk memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk lebih terbuka dan nyaman dalam menyampaikan aspirasi dan keluhan mereka.

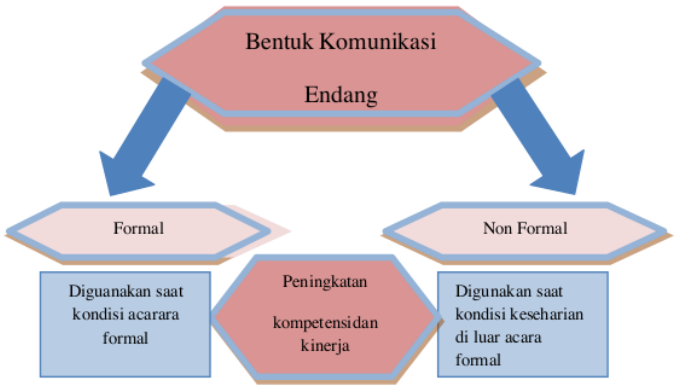
Dalam contoh konkret, ketika Endang melihat beberapa guru masih sibuk membuat RPP selama istirahat, dia bertanya dengan cara yang santai: "Dereng manton ndamel RPP-nya," yang mengundang para guru untuk berbagi kendala yang mereka hadapi, seperti banyaknya aktivitas bersamaan atau alasan lainnya. Namun, dalam suasana formal atau rapat, Endang beralih ke komunikasi vertikal dengan pernyataan tegas seperti: "Bapak Ibu, segera diselesaikan RPP-nya karena aktivitas pembelajaran sudah berlangsung."

Pentingnya komunikasi yang baik untuk menciptakan suasana yang nyaman di lingkungan sekolah sangat dipahami oleh Endang. Ia menyadari bahwa setiap individu memiliki karakter yang berbeda, dan upayanya untuk memahami karakter tersebut dianggap sebagai suatu kelebihan yang patut disyukuri, bukan sebagai beban. Endang juga berusaha menciptakan suasana harmonis dan kekeluargaan melalui komunikasi bebas, seperti saat acara makan bersama, di mana tercipta rasa kebersamaan tanpa rasa canggung.

Dokumen sekolah dan foto bersama menjadi bukti konkret dari upaya kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan yang harmonis dan nyaman. Keseluruhan pendekatan ini

mencerminkan visi kepemimpinan yang bijaksana dan peduli terhadap kesejahteraan serta kerjasama di dalam sekolah. Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan secara rinci bentuk komunikasi yang digunakan oleh Endang sebagai kepala sekolah.

Gambar 5.4 Bentuk Komunikatif Endang di SLBN Seduri



Seperti yang terlihat pada gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi guru, Endang secara konsisten menggunakan dua pendekatan komunikasi yang berbeda, yaitu bahasa formal dan bahasa non-formal. Endang menerapkan komunikasi formal dalam situasi-situasi resmi seperti saat rapat, workshop, atau kegiatan resmi lainnya. Misalnya, dalam rapat-rapat sekolah, Endang akan menggunakan bahasa yang lebih resmi dan terstruktur untuk memastikan bahwa pesan-pesan penting disampaikan dengan jelas dan tepat. Di sisi lain, bahasa non-formal umumnya dipakai ketika Endang berinteraksi secara informal sehari-hari dengan para guru atau ketika memberikan petunjuk untuk menyelesaikan tugas di luar konteks rapat. Misalnya, dalam percakapan sehari-hari, Endang mungkin menggunakan bahasa yang lebih santai dan akrab untuk menciptakan suasana yang nyaman dan terbuka bagi para guru.

Tujuan dari komunikasi yang diterapkan oleh Endang di SLBN Seduri adalah untuk meningkatkan kompetensi para guru, sesuai dengan kebutuhan pendidikan untuk siswa berkebutuhan khusus. Dengan menggunakan pendekatan formal, Endang memastikan bahwa semua instruksi dan arahan yang diberikan dalam situasi resmi dapat dipahami dengan jelas oleh para guru. Sementara itu, dengan pendekatan non-formal, Endang menciptakan lingkungan yang lebih santai dan mendukung, di mana para guru merasa nyaman untuk bertanya, berdiskusi, dan berbagi pengalaman. Dengan demikian, Endang berusaha untuk menciptakan keseimbangan antara kedua pendekatan komunikasi tersebut, sehingga para guru dapat mengembangkan kompetensi mereka dengan cara yang paling efektif dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan khusus yang ada di SLBN Seduri.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Manager* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLBN Seduri Mojosari

Manager are people who do things *right, are leaders all people who do things right, are leaders all people who do the right and good managers handle the routine daily jobs*[15]. Pandangan Gorton dan Alston menyatakan bahwa seorang manajer, termasuk kepala sekolah, perlu memiliki berbagai keterampilan tertentu. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah perlu mengembangkan ketrampilan untuk mengkoordinasikan kompetensi dengan tujuan utama atau visi utama sekolah.[16]

Keterampilan tersebut melibatkan keterampilan konseptual, yakni kemampuan mental untuk mengkoordinasikan seluruh kepentingan dan kegiatan dalam organisasi. Ini mencerminkan kemampuan untuk membangun relasi yang harmonis antara manusia dan sistem. Dalam konteks ini, analisis mengenai peran kepala sekolah sebagai manajer dapat difokuskan pada pengembangan kebijakan sekolah, khususnya dalam fungsi sebagai pendorong aktivitas di SLBN. Untuk merinci hal ini lebih lanjut, setiap sub-temuan penelitian akan dibahas secara mendalam.

1. Dimensi Demokratis dalam Perencanaan Kebijakan

Temuan formal yang tersedia mengungkapkan bahwa kepala sekolah tampak sangat demokratis, terutama dalam konteks perencanaan kebijakan. Setiap kebijakan yang diterapkan diinisiasi melalui proses musyawarah, yang melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak. Untuk memahami hal ini lebih mendalam, penting untuk meninjau konsep teoretis umum tentang kepemimpinan kebijakan. Terkait dengan pelaksanaan kebijakan kepemimpinan, Herbert Simon menjelaskan proses pengambilan keputusan melalui tiga tahap, yaitu intelligence, design, dan choice.

Pada tahap intelligence, model ini berfokus pada upaya untuk memahami masalah yang memerlukan kebijakan. Tahap design melibatkan penyusunan beberapa alternatif sebagai opsi dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, tahap choice adalah proses pemilihan alternatif yang akan diterapkan sebagai kebijakan. Konsepsi ini berkembang dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh John Dewey, seperti “Apa masalahnya?”, “Apa saja alternatifnya?”, dan “Alternatif mana yang terbaik?”. Pertanyaan-pertanyaan ini terkait dengan tahap intelligence dalam model Simon, di mana identifikasi masalah dan alternatifnya dilakukan.

Selanjutnya, identifikasi beberapa alternatif yang mungkin menjadi solusi merujuk pada tahap design, sementara pemilihan alternatif terbaik adalah tahap choice. Seluruh proses ini,

---

[15] Gorton dan Alston, *School Leadership and administration: Important Concepts,Casestudies, and Simulations,* (New York: McGraw-Hill Companies, 2010).

[16] Handoko, *Manajemen,* (Yogyakarta: BPFE, 2003).

termasuk analisis masalah dan desain solusi, dilakukan secara menyeluruh oleh kepala sekolah di SLBN Seduri. Dalam temuan ini, kepala sekolah menggunakan keterampilan analisis masalah dan merancang alternatif solusi berdasarkan kompetensi guru. Selama proses perencanaan dan pelaksanaan rencana, kepala sekolah mengundang seluruh staf guru, terutama yang berkaitan dengan masalah yang dibahas. Pada tahap ini, para guru memiliki kesempatan untuk mengusulkan alternatif solusi berdasarkan hasil diagnosis masalah yang mereka lakukan sendiri. Kepala sekolah berperan sebagai mediator dalam rapat, mengolah masalah bersama dengan alternatif yang diajukan oleh para guru, yang menunjukkan dimensi demokratis dalam proses ini.

Proses perencanaan dilakukan dengan mencocokkan usulan atau asumsi opsi alternatif dengan orientasi pengembangan pendidikan di sekolah. Hal ini disesuaikan dengan standar tindakan dan persepsi yang ada pada guru-guru. Dengan demikian, kepala sekolah menyelaraskan pemahaman masalah dalam standar tindakan guru dengan tujuan pengelolaan organisasi sekolah. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Simon yang menekankan pentingnya hubungan antara preferensi individu dan tujuan organisasi. Melalui proses perencanaan yang demokratis, kepala sekolah dapat sepenuhnya memahami standar tindakan umum guru dalam masalah-masalah tertentu dan secara teoritis mengidentifikasi hubungan antara preferensi individu dan tujuan organisasi.

Dimensi demokratis ini digunakan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan pemahaman mengenai isu-isu dan sumber masalahnya. Jika perencanaan tidak dilakukan secara demokratis, pemahaman tersebut akan terbatas pada kemampuan kepala sekolah saja. Oleh karena itu, partisipasi berbagai pihak, terutama guru-guru di sekolah, menjadi sangat penting. Selain itu, salah satu fungsi manajer, seperti yang dijelaskan oleh Agung, adalah mendukung bawahan dalam pelaksanaan rencana yang didelegasikan. Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah di SLBN Seduri, dukungan ini tampaknya dilakukan pada tahap perencanaan, dengan proses perencanaan yang terbuka dan mengakomodasi setiap pendapat dari para guru. Ini bukan hanya berarti mendukung bagian-bagian organisasi dalam menyusun rencana, tetapi juga menciptakan ruang bagi sub-unit organisasi untuk menyumbangkan ide dan pandangan mereka dalam perencanaan.

Proses perencanaan ini tidak hanya bermanfaat untuk menilai perspektif guru terhadap masalah sesuai dengan kompetensinya, tetapi juga sebagai dasar untuk menyusun alternatif. Dengan demikian, tujuannya adalah untuk mencapai objektivitas dan keterikatan yang lebih besar. Alternatif yang dikembangkan harus tampak lebih objektif dan dapat diterima. Pandangan ini sejalan dengan pandangan Marc dan Simon, yang menekankan bahwa penanganan masalah dan alternatif dengan dimensi objektivitas sangat penting dilakukan melalui proses demokratis.

Pendekatan ini memungkinkan pemahaman komprehensif terhadap preferensi masing-masing individu. Kepala sekolah sering menghadapi dilema ketika harus membuat keputusan, karena keputusan yang tidak sesuai dengan keinginan anggota dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan. Namun, jika keputusan diambil melalui musyawarah dengan semua komponen lembaga, hasilnya adalah peningkatan kepercayaan dan keterlibatan penuh dari mereka yang berada di bawah kepemimpinannya.

Terkait dengan preferensi individu, hal ini merujuk pada asumsi dasar mengenai pengetahuan dan kesadaran para guru. Konsep ini dapat dipahami melalui kompetensi guru, sebagaimana dijelaskan oleh Syaiful Sagala, yang menyatakan bahwa kompetensi melibatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku sebagai sumber tindakan dan operasionalitas profesional. Konsep preferensi sebagai bagian dari kompetensi juga sejalan dengan pandangan Spencer yang menyatakan bahwa "kompetensi adalah karakteristik mendasar dari orang dan menunjukkan cara berperilaku atau berpikir, yang bersifat umum di berbagai situasi, dan bertahan dalam waktu yang cukup lama." Dengan demikian, kompetensi mencerminkan karakteristik dasar seseorang dan dapat melibatkan pola perilaku atau pemikiran yang konsisten dalam berbagai situasi dan waktu.

Dalam konteks perencanaan, pendekatan demokratis digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi dan mengembangkan alternatif. Ini merupakan langkah komprehensif untuk mempertimbangkan pandangan guru secara menyeluruh. Pemahaman demokratis ini sejalan dengan praktik kepemimpinan di SLBN Seduri, terutama pada tahap perencanaan. Kepala sekolah menunjukkan keterbukaan terhadap persepsi dan penilaian guru, yang kemudian digunakan untuk mengoptimalkan kompetensi mereka dalam merumuskan strategi pendidikan khusus untuk sekolah tersebut.

1). Dimensi Otoriter dalam Pemutusan Kebijakan

Sebagai individu yang memegang otoritas legal formal, kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar untuk memastikan bahwa proses pendidikan di sekolah berlangsung secara efektif dan efisien. Kepala sekolah bertanggung jawab tidak hanya untuk pengawasan rutin, tetapi juga untuk pelaksanaan kebijakan pendidikan yang strategis, memastikan setiap aspek operasional berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dalam perannya sebagai seorang manajer sekolah, kepala sekolah harus menggunakan otoritas yang dimilikinya untuk menjamin kelancaran proses pembelajaran sesuai dengan prosedur dan langkah-langkah yang telah ditetapkan secara formal. Agung menyoroti pentingnya perbedaan antara peran pemimpin dan manajer dalam konteks ini, di mana seorang manajer bertugas untuk mengawasi bawahannya, memastikan mereka menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki

kemampuan yang kuat untuk mengendalikan struktur organisasi yang berada di bawah tanggung jawabnya, memastikan semua elemen bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut pandangan Robins dan Timothy, kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan dapat dipertimbangkan melalui dua aspek utama: consideration dan initiating structure. Aspek consideration mencakup sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang ditandai dengan saling percaya, penghargaan terhadap gagasan pekerja, dan penghormatan terhadap pekerjaan mereka. Ini berarti bahwa seorang pemimpin yang efektif harus mampu membangun hubungan yang kuat dan positif dengan bawahannya, menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan mereka, mendengarkan keluhan dan pendapat mereka, serta memperlakukan mereka dengan adil dan hormat. Pemimpin dengan tingkat consideration yang tinggi menunjukkan kepedulian terhadap aspek kemanusiaan, berusaha memberikan yang terbaik untuk bawahannya, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Di sisi lain, initiating structure berkaitan dengan sejauh mana seorang pemimpin menetapkan dan menyusun peran serta tugas pekerjaan dalam mencapai tujuan tertentu. Pemimpin yang fokus pada initiating structure akan menekankan pentingnya menetapkan agenda kerja yang jelas, mengontrol pelaksanaan tugas dengan ketat, dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja maksimal. Meskipun pendekatan ini mungkin sangat efektif dalam mencapai tujuan operasional, pemimpin dengan tingkat initiating structure yang tinggi sering kali kurang berhasil dalam membangun ikatan emosional yang kuat dengan bawahannya. Hal ini bisa membuat mereka terlihat kurang peduli terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahannya, meskipun mereka sangat efisien dalam mengelola pekerjaan dan mencapai hasil yang diinginkan.

Oleh karena itu, seorang kepala sekolah yang efektif perlu mengembangkan keseimbangan antara kedua aspek ini, menggunakan pendekatan consideration untuk membangun hubungan yang positif dan mendukung dengan staf dan guru, sambil tetap menerapkan initiating structure untuk memastikan bahwa semua tugas dan tanggung jawab dilaksanakan secara efisien dan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dimensi otoriter dalam pengambilan keputusan terlihat pada upaya untuk mengontrol dan mengembangkan kompetensi sesuai dengan harapan pemimpin. Temuan ini menunjukkan perbedaan yang jelas dalam konstruksi teoritis dibandingkan dengan teori kepemimpinan umum, terutama dalam pengendalian tindakan bawahan yang tidak hanya terjadi pada tahap evaluasi, tetapi telah dilakukan sejak awal pada tahap pengambilan keputusan. Kepala sekolah SLBN Seduri, seperti yang diamati dalam penelitian ini, menerapkan kebijakan secara otoriter, memberikan kontrol yang kuat dan menjadi penentu tindakan para guru. Dalam kasus ini,

Endang Mursalin, kepala sekolah, mengambil keputusan secara mandiri tanpa intervensi, menjadikannya kebijakan yang kokoh dan tidak dapat dinegosiasikan.

Endang memilih untuk mengambil kebijakan secara otoriter setelah melakukan inventarisasi alternatif yang diajukan oleh para guru. Keputusan ini didasarkan pada kesadaran peran kepemimpinannya dan dedikasinya dalam mengembangkan sekolah. Sejak awal kepemimpinannya, Endang telah memperkuat komitmen dan emosionalitas terhadap orientasi pendidikan lembaga. Data menunjukkan bahwa pendirian SLBN adalah hasil semangat pengabdian Endang yang dilakukan secara sukarela. Endang menyadari bahwa kepemimpinannya menjadi pengikat kerja dan nilai yang mengikat bawahannya, dan keputusan untuk mempertahankan pendekatan otoriter dalam memilih alternatif dari pertemuan rapat perencanaan kebijakan adalah langkah yang diambil dengan pertimbangan matang.

Secara teoretis, pendekatan otoriter pada tahap ini dapat dibenarkan dengan tujuan penting yang dimilikinya. Dimensi otoriter ini menjadi pusat perhatian dalam kepemimpinan Endang, yang juga menggunakan dimensi karisma untuk memperkuat ikatan dan semangat kerja yang lebih terorganisir, disiplin, dan terpadu. Gaya kepemimpinan Endang juga dapat dikategorikan sebagai kharismatis, sesuai dengan penjelasan Ivancevich. Sebagai pemimpin kharismatis, Endang menciptakan atmosfer motivasi berdasarkan komitmen dan identitas emosional terhadap visi, filosofi, dan gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Dengan demikian, perannya dalam konteks budaya organisasi.

2. Dimensi Delagatif dalam Distribusi Wewenang Kerja

Temuan yang ada secara tidak langsung mencerminkan fungsi manajerial yang dijalankan oleh kepala SLBN Seduri dalam usaha meningkatkan kompetensi para guru. Hal ini dapat dilihat dari cara kepala sekolah mendistribusikan tanggung jawab dalam pengembangan pendidikan sekolah. Kepala sekolah menyadari bahwa proses pengembangan pendidikan tidak dapat dilakukan secara individu dan memerlukan pendekatan yang terstruktur. Oleh karena itu, dia mengambil langkah-langkah kepemimpinan yang berorientasi pada pembentukan hubungan kerja yang efisien, efektif, dan terorganisir dengan baik.

Menurut Yukl, proses pemberian tanggung jawab baru kepada bawahan dan pemberian wewenang tambahan untuk melaksanakannya dapat dijelaskan sebagai "penugasan tanggung jawab baru kepada bawahan dan pemberian wewenang tambahan untuk melaksanakannya." Ini berarti bahwa otoritas atau kewenangan kerja diberikan atau dipercayakan kepada unit bawahannya. Dalam konteks SLBN Seduri, kepala sekolah berusaha memberikan kewenangan kerja kepada para guru berdasarkan dasar yang jelas dan terukur. Ini melibatkan evaluasi mendalam terhadap kompetensi mereka serta proses kerja yang akan mereka lakukan. Kepala sekolah memastikan bahwa setiap guru memiliki tanggung jawab yang sesuai dengan

kemampuan dan keahlian mereka, serta otoritas yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut dengan baik.

Menurut Hoy dan Miskel, pertimbangan ini disebut sebagai "kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan oleh kepala sekolah," yang berhubungan erat dengan kompetensi. Kompetensi ini diukur dalam dua aspek utama: profesional dan pedagogik. Aspek profesional mencakup kemampuan guru untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka secara efektif dan efisien, sementara aspek pedagogik mencakup kemampuan mereka untuk mendidik dan mengajar siswa dengan cara yang efektif. Dengan kata lain, kompetensi ini mencerminkan kemampuan guru untuk menyelesaikan pekerjaan secara objektif dan sukarela, atau dengan tingkat ketaatan yang tinggi terhadap instruksi dan kebijakan sekolah.

Dengan memberikan otoritas kerja yang didasarkan pada evaluasi kompetensi yang komprehensif, kepala sekolah dapat memastikan bahwa setiap guru memiliki tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan mereka. Ini berarti bahwa setiap guru diberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan profesional mereka. Evaluasi ini melibatkan penilaian menyeluruh terhadap kemampuan mengajar, pengetahuan akademik, keterampilan manajemen kelas, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan kebutuhan siswa berkebutuhan khusus. Selain itu, dukungan dan wewenang yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan efektif juga diberikan. Ini termasuk menyediakan sumber daya yang diperlukan, seperti bahan ajar dan teknologi pendidikan, serta memberikan pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Dengan pendekatan ini, tidak hanya kinerja individu yang ditingkatkan, tetapi juga keseluruhan kinerja lembaga pendidikan. Setiap elemen dalam organisasi bekerja sesuai dengan kapasitas dan keahlian mereka. Guru yang memiliki otoritas dan dukungan yang diperlukan dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Selain itu, dengan memastikan bahwa setiap guru memiliki tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan mereka, kepala sekolah juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Guru merasa dihargai dan didukung, yang meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, pendekatan ini memastikan bahwa semua elemen dalam organisasi bekerja selaras dengan peran dan tanggung jawab mereka, menciptakan sinergi yang positif dan meningkatkan efektivitas lembaga pendidikan secara keseluruhan. Kepala sekolah yang menerapkan pendekatan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional guru dan mencapai tujuan pendidikan yang lebih tinggi.

Delegasi tanggung jawab dapat dilakukan dengan dua model: yang direncanakan dan yang tidak direncanakan. Contoh delegasi yang tidak direncanakan adalah distribusi mata

pelajaran kepada guru. Misalnya, mata pelajaran matematika mungkin diberikan kepada guru yang memiliki kompetensi dalam matematika dan juga guru difabel. Fokus utama pada tahap ini adalah pada kecerdasan metodik dan pengetahuan materi matematika yang dimiliki oleh guru difabel. Dalam konteks penelitian ini, kematangan konsepsi Blancard dan Hersey dapat diukur melalui pengetahuan metodik difabel dan materi pembelajaran yang mereka miliki.

Sebaliknya, contoh delegasi yang tidak direncanakan mungkin melibatkan masalah yang muncul pada seorang guru, seperti keterlambatan. Sebelum berbicara langsung dengan guru yang bersangkutan, kepala sekolah terlebih dahulu menanyakan kepada guru lain pada waktu yang sama tentang keberadaan guru tersebut. Jika guru tidak hadir pada jam pertama dan kedua, kepala sekolah akan bertanya kepada guru yang bertugas pada jam ketiga dan keempat. Kepala sekolah juga dapat menanyakan kepada teman dekat guru tersebut untuk mengetahui apakah ada masalah yang menghambat kehadirannya.

Setelah memperoleh informasi yang diperlukan, kepala sekolah kemudian memanggil guru tersebut. Jika masalah dianggap cukup serius, kepala sekolah dapat memberikan teguran saat rapat dinas bulanan. Sebagaimana paparan data sebelumnya, keputusan dalam proses delegasi diambil dengan terlebih dahulu mengevaluasi kompetensi pedagogik guru. Dalam hal ini, kompetensi yang dipertimbangkan mencakup aspek emosional dan spiritual. Keputusan untuk mengambil tindakan mutlak merupakan hak prerogatif kepala sekolah, meskipun terkadang sebagian kewenangan juga dapat diberikan kepada wakil kepala sekolah untuk tugas koordinatif tertentu. Namun, seluruh tanggung jawab dan kendali tetap berada di tangan kepala sekolah sebagai pemimpin utama lembaga pendidikan.

Oleh karena itu, pernyataan Endang mengenai kewenangan mutlak yang dimiliki oleh kepala sekolah sesuai dengan fakta bahwa kepala sekolah umumnya menjadi penentu utama dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam situasi di mana kepala sekolah tidak berada di tempat atau sedang menjalankan tugas lain, sebagian kewenangan dapat diberikan kepada wakil kepala sekolah untuk melaksanakan tugas koordinatif tertentu.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya, terdapat beberapa temuan yang dapat diambil sebagai kesimpulan oleh peneliti. Hubungan utama dalam konteks ini sangat erat kaitannya dengan pokok permasalahan yang telah dibahas. Rincian temuan penelitian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Lembaga SLBN Seduri Mojosari Kabupaten Mojokerto Tahun 2023-2024

Kepala sekolah memainkan beberapa peran utama dalam meningkatkan kompetensi para guru. Pertama, kepala sekolah bertindak sebagai penguat visi dan misi sekolah, memastikan bahwa kompetensi guru sejalan dengan tujuan objektif dan kebutuhan pekerjaan. Kedua, kepala sekolah berperan sebagai inovator dan kreator, yang secara kreatif meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian para guru. Peran ketiga adalah sebagai motivator, di mana kepala sekolah memberikan dukungan dan dorongan kepada guru untuk mengembangkan kompetensi mereka. Keempat, kepala sekolah berperan sebagai komunikator, mampu mengelola komunikasi dengan baik, baik dalam situasi formal maupun nonformal, untuk meningkatkan kompetensi guru di SLBN Seduri Mojosari.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Manager dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLBN Seduri Mojosari Kabupaten Mojokerto Tahun 2023-2024

   Sebagai seorang manajer, kepala sekolah mengembangkan dan meningkatkan kompetensi guru melalui gaya kepemimpinan yang bersifat karismatik dan visioner. Ini berarti bahwa kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan karismatik, dengan elemen otoriter yang terlihat, di mana kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengikat dan mengendalikan kinerja bawahannya. Namun, di sisi lain, kepala sekolah juga menerapkan pendekatan yang rasional dan demokratis, mengoptimalkan kompetensi seluruh guru berdasarkan keahlian mereka. Pendekatan rasional ini mencerminkan karakteristik seorang pemimpin visioner yang berusaha mengembangkan kompetensi guru secara holistik dan berkesinambungan.

DAFTAR REFERENSI

Agus *Maimun* dan Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Malang:UIN MALIKI PRESS, 2010), 180

Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan,* 106.

Daryanto. 2010. *Administrasi Pendidikan*.Jakarta:Reneka Cipta.

Dewantara, Ki Hajar.1977, *Pendidikan*, Jogjakarta:MLPTS.

E. Mulyasa. 2004. *Menejemen Berbasis Sekolah*. Bandung:Rosdakarya.

Gorton dan Alston.2010. *School Leadership and administration: Important* Concepts*, Casestudies, and Simulations*.New York: McGraw-Hill Companies.

Handoko, *Manajemen,* (Yogyakarta: BPFE, 2003).

Hidayat. Ara dan Machali, Imam .2012.*Pengelolaan Pendidikan: Konsep,Prinsip dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta : Kaukaba.

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah Pasal 1

Siddik Siregar, *Signifikansi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sekolah BerbasisManajemen Sekolah*, Jurnal REKOGNISI Vol. No.1 (Tt: Desember 2016)

UU No 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas

UUD 1945 Pasal 31 tentang Hak Pendidikan

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, 83.

Wahjosumidjo.2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan* Permasalahan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

WAWANCARA

Wawancara awal *dengan* Endang Mursalin, (Kepala SLBN Seduri Tanggal 1/12/2023)

Wawancara awal dengan *Endang* Mursalin, (Kepala SLBN Seduri) Tanggal 14/12/2023

Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri Seduri Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto

ORIGINALITY REPORT

23%	19%	15%	6%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

4%

★ core.ac.uk

Internet Source

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		