

MENINGKATKAN KOMPETENSI PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN KEPALA SEKOLAH BINAAN DALAM MENERAPKAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MELALUI *WORKSHOP* BERBASIS BAHAN BACAAN

Suriadi*

Abstrak

Tujuan artikel ini adalah mendeskripsikan peningkatan kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan melalui *workshop* berbasis bahan bacaan. Masalah dalam artikel ini adalah *workshop* yang bagaimanakah yang dapat meningkatkan kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah binaan dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan? Sasaran *workshop* adalah kepala sekolah yang bertugas di sekolah yang menjadi tanggungjawab pengawas manajerial. Indikator keberhasilannya adalah meningkatnya kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah binaan dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan di sekolahnya. Pendekatan yang digunakan adalah keterampilan proses, dan andragogi, metodenya adalah *workshop*, dan tekniknyanya adalah diskusi. Waktu dan tempat pelaksanaannya adalah pada bulan September 2017 di SMP binaan-1. Artikel ini menyimpulkan bahwa *workshop* berbasis bahan bacaan ternyata mampu meningkatkan kompetensi aspek pengetahuan dan aspek keterampilan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan kependidikan dengan indikatornya adalah (1) kompetensi aspek pengetahuan kepala sekolah meningkat dari nilai rata-rata 55 menjadi 93,75 atau sebesar 38,75; dan (2) kompetensi aspek keterampilan kepala sekolah meningkat dari nilai rata-rata 40 menjadi 70 atau sebesar 30. Artikel ini merekomendasikan agar (1) kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menerapkan kepemimpinan pendidikan dalam memimpin sekolahnya, dan (2) pengawas manajerial melakukan *workshop* berbasis bahan bacaan bagi kepala sekolah binaannya dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan.

Kata kunci: *Workshop, Bacaan, Kepala Sekolah, Kepemimpinan, Pendidikan.*

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas di sekolah tidak terlepas dari kepala sekolah berkualitas. Hal ini sejalan dengan Depdiknas (2007:1) yang mengatakan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu tenaga kependidikan yang dinilai sangat strategis dan penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Bahkan, Depdiknas (2000:11), dan Somatrie (2004:8) menegaskan bahwa kualitas kepala sekolah sangat mempengaruhi dan menentukan kinerja dan kemajuan sekolah.

Menurut Depdiknas (2003:1) kepala sekolah dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang tangguh agar mampu mendorong terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran serta mampu mengambil keputusan atas dasar inisiatif dan inovatif dalam peningkatan kualitas pendidikan di sekolahnya. Hal ini didukung

* Pengawas Sekolah pada Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang

Manullang dan Milfayetty (2001:1) yang mengatakan bahwa kepala sekolah dituntut untuk mampu berfungsi dalam aspek kepemimpinan di sekolah. Bahkan Hadiyanto (2003:68) menegaskan bahwa satu persyaratan untuk keberhasilan manajemen sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil penelitian Leithwood, *et.al*, (1993) dan Silins (1994) yang dikutip Danim (2003:54) menunjukkan kepemimpinan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap prestasi siswa. Sedangkan hasil penelitian Rifani (2002) memberikan implikasi bahwa kepala sekolah perlu secara maksimal menggunakan kompetensinya untuk menggerakkan mitra kerjanya, baik secara perorangan, maupun antar bidang yang masih rendah kemampuan tugasnya melalui kepemimpinan. Selain itu, hasil penelitian Siregar (2003) menyimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara keefektifan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Sementara itu, hasil penelitian Suriadi (2009) menemukan terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap efektivitas keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah sebesar 19,06%.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah belum menerapkan kepemimpinan yang efektif di sekolah yang dipimpinnya, Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Manullang dan Milfayetty (2002:109) bahwa kepala sekolah belum menjalankan kepemimpinannya secara efektif.

Sebagian kepala sekolah cenderung bertindak sebagai *super-management* yang memposisikan dirinya merasa lebih dari siapapun yang menjelma dalam bentuk perilaku (1) lebih banyak tampil secara menggurui, 2) suka memaksakan kehendak, dan (3) tidak memiliki toleransi sedikitpun atas perbedaan dan pendapat dengan orang lain. Hal ini didukung Burnham yang dikutip Danim (2003:219) terdapat kecenderungan bagi orang-orang yang menduduki posisi kepala sekolah bertindak sebagai *super-management*.

Sebagian kepala sekolah cenderung lebih berorientasi sebagai penata laksana sekolah daripada berperan sebagai pemimpin sekolah. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Joni dalam Arifin (2000:ii) yang mengatakan kepala sekolah lebih tampil sebagai penatalaksana sekolah dari pada pemimpin yang menakhodai sekolah sebagai lembaga yang bermisi menjemput masa depan. Selain itu, budaya birokrasi pada umumnya juga telah berlangsung dalam kehidupan sekolah. Hal ini dikemukakan Osbourne and Gebler yang dikutip Sulistyorini (2009:46) yang mensinyalir bahwa budaya birokrasi pada umumnya juga telah berlangsung dalam

kehidupan sekolah, di mana para kepala sekolah cenderung hanya menjaga agar tidak menyalahi prosedur dan bukan untuk berprestasi.

Kondisi demikian lebih diperparah lagi oleh perilaku kepala sekolah yang cenderung tampil hanya sekedar sebagai pengelola anggaran dan bangunan, penjaga dokumen, terlalu disiplin sekali, dan berbicara dengan semua orang, serta semua pekerjaan mutlak ditanganinya sendiri dengan mengandalkan kemampuan seadanya dan sumber daya yang dimilikinya, tanpa adanya kerjasama dengan orang lain/lembaga lain, mengabaikan sama penerapan kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan sekolahnya.

Berdasarkan paparan di atas, permasalahan yang menyangkut kepala sekolah diidentifikasi sebagai berikut (1) kepala sekolah belum menerapkan kepemimpinan yang efektif, (2) kepala sekolah cenderung bertindak sebagai *super-management*, (3) kepala sekolah cenderung lebih berorientasi sebagai penatalaksana sekolah daripada berperan sebagai pemimpin sekolah, dan (4) budaya birokrasi pada umumnya juga telah berlangsung dalam kehidupan sekolah.

Segegap permasalahan yang menyangkut kepala sekolah tersebut di atas sungguh sangat mengkhawatirkan jika tidak segera mendapat perhatian dan tindakan tepat, segera, dan serius, karena kondisi demikian akan menyebabkan pengelolaan sekolah yang tidak efektif dan efisien, apalagi transparan, dan akuntabel, sehingga akan menghasilkan kinerja dan kualitas sekolah yang buruk. Hal demikian akan berdampak terhadap kualitas lulusan yang tidak memenuhi standar kompetensi lulusan, sehingga pada gilirannya dapat menjadi penghambat bagi upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Cheng yang dikutip Hendarman (2016:3) mengingatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus mampu merespon berbagai bentuk reformasi yang terjadi. Sementara itu, Bush and Coleman (2006:79) mengatakan kepemimpinan kependidikan dipandang sebagai upaya memberikan sebuah kultur pembelajaran yang kondusif. Selanjutnya, menurut Kemdikbud (2017:14) salah satu materi dari tugas pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah adalah kepemimpinan sekolah, dan salah satu metode dalam pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah adalah *workshop*.

Penelitian Suriadi (2012) menyimpulkan penerapan supervisi klinis, pelaksanaan MGMP, dan pendampingan, ternyata mampu meningkatkan kemampuan guru dalam menerapkan *Better Teaching and Learning* menjadi 94.83%. Sedangkan penelitian Suprayekti (2017) menyimpulkan pelaksanaan *workshop* ternyata mampu meningkatkan (1) kinerja kepala sekolah dalam

menyusun perangkat akreditasi menjadi 86,04%, dan (2) kinerja kepala sekolah dalam mempersiapkan instrumen akreditasi menjadi 88,33%. Selain itu, penelitian Wibowo (2013) menyimpulkan pelaksanaan *workshop* profesional ternyata mampu meningkatkan kompetensi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi guru menjadi 86,42, dan (5) hasil penelitian Harahap (2014) menyimpulkan penerapan supervisi akademik teknik *workshop* dapat meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran aktif menjadi 82,67%.

Berdasarkan kajian hasil penelitian tersebut, untuk mencapai hasil yang optimal maka penulis membutuhkan inovasi terhadap metode *workshop*. Menurut Kemdikbud (2015:viii) bahan bacaan bertujuan untuk melengkapi pengetahuan bagi peserta pelatihan.

Berdasarkan paparan tersebut di atas dan tuntutan tugas pengawasan manajerial, penulis tertarik menulis artikel dengan judul “Meningkatkan Kompetensi Pengetahuan dan Keterampilan Kepala Sekolah Binaan dalam Menerapkan Kependidikan Melalui *Workshop* Berbasis Bahan Bacaan”.

Masalah dalam artikel ini adalah *workshop* yang bagaimanakah yang dapat meningkatkan kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah binaan dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan?

Tujuan artikel ini adalah mendeskripsikan peningkatan kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan melalui *workshop* berbasis bahan bacaan.

Manfaat artikel ini (1) bagi kepala sekolah, meningkatkan kompetensi aspek pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan di sekolahnya; (2) bagi penulis, meningkatkan kemampuan untuk melaksanakan *workshop* berbasis bahan bacaan bagi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan; dan (3) bagi pengawas manajerial lainnya, meningkatkan motivasi dan inspirasi untuk melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah, khususnya *workshop* berbasis bahan bacaan untuk meningkatkan kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan.

PEMBAHASAN

Menurut Soetopo dan Soemanto yang dikutip Syafaruddin (2010:85) kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Selanjutnya menurut Dirawat yang dikutip Syafaruddin (2010:87)

kepemimpinan pendidikan adalah satu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan orang-orang yang berhubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Bush and Coleman (2006:79) kepemimpinan kependidikan adalah suatu upaya mempengaruhi dengan memberikan sebuah kultur pengajaran dan pembelajaran yang kondusif. Dengan demikian, maka yang dimaksud dengan kepemimpinan pendidikan dalam artikel ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain melalui upaya memberikan sebuah kultur pengajaran dan pembelajaran yang kondusif secara bebas dan sukarela untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Menurut Danim (2003:56) padanan yang paling tepat dari istilah “kepala sekolah” adalah “*school principal*”, karena “*school principal*” kesehariannya menjalankan fungsi *principalship* (kekepalasekolahan) yang mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Sedangkan menurut Bellingham (2004:240) kepala sekolah adalah kepala administratif dari suatu sekolah yang memiliki tanggung jawab utama untuk melakukan pengkoordinasian dan pengarahan dalam aktivitas-aktivitas suatu sekolah. Selanjutnya menurut Danim (2002:145) kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sementara itu, menurut Wahjosumidjo (2002:83) kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang merupakan tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar. Selain itu, Depdiknas (2000:11) mengemukakan kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Selanjutnya, menurut Suriadi (2009:31) kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan sebagai pemimpin tertinggi atau kepala administratif dari suatu sekolah yang merupakan tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, dan memiliki tanggung jawab utama untuk melakukan pengkoordinasian dan pengarahan dalam aktivitas-aktivitas suatu sekolah. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kepala sekolah dalam artikel ini adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan sebagai pemimpin tertinggi atau kepala administratif dari suatu sekolah yang merupakan tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, dan memiliki tanggung jawab utama untuk melakukan pengkoordinasian dan pengarahan dalam aktivitas-aktivitas suatu sekolah.

Menurut Kemdiknas (2010:4) kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi

kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Selain itu, menurut Kemdiknas (2007:3-5) kompetensi kepala sekolah meliputi dimensi-dimensi (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial.

Menurut Kemdikbud (2016:4) aspek pengetahuan meliputi (1) pengetahuan faktual, (2) pengetahuan konseptual, (3) pengetahuan prosedural, dan (4) pengetahuan metakognitif. Selanjutnya aspek keterampilan, menurut Kemdikbud (2016:8) meliputi keterampilan dalam berpikir dan bertindak secara (1) kreatif, (2) produktif, (3) kritis, (4) kolaboratif, dan (5) komunikatif.

Menurut Kemdikbud (2007:3) dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah meliputi (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah, (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala, dan (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Menurut Kemdiknas (2007:3-4) dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi (1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; (3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (13) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; (14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15)

memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Menurut Kemdikbud (2007:4-5) dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah meliputi (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah; (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah; dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

Menurut Kemdikbud (2007:5) dimensi kompetensi supervisi kepala sekolah meliputi (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Menurut Kemdikbud (2007:5) dimensi kompetensi sosial kepala sekolah meliputi (1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Menurut Duigman and Macpherson yang dikutip Bush and Coleman (2006:80-81) perilaku pemimpin pendidikan (1) memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktik dan pengembangan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka, (2) mendorong anggota yang terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membentuk kelompok-kelompok sesuai dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan, (3) membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan, dan (4) harus sensitif terhadap *outcomes* proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya.

Dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin pendidikan, menurut Syafaruddin (2010:93) kepala sekolah disyaratkan memiliki keterampilan (1) kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam

merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap, (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri, guru-guru, anggota staf sekolah lainnya, (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan, serta melaksanakan program-program supervisi, dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggungjawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah sebaik-baiknya.

Selanjutnya, dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, setiap kepala sekolah perlu memperhatikan keputusan yang baik, yakni keputusan yang memenuhi syarat (1) keputusan yang dibuat, baik yang bersifat strategis, taktis, maupun operasional harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang akan dicapai, (2) keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang berhasil dikembangkan para ahli, (3) keputusan yang diambil dengan pendekatan ilmiah digabung dengan gaya berpikir yang kreatif, inovatif, intuitif, dan bahkan emosional, (4) keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan, dan (5) keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami, baik oleh kelompok pimpinan yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu, maupun oleh pelaksana operasional.

Menurut Sagala (2000:148) komponen kepemimpinan pendidikan (1) proses rangkaian tindakan dalam sistem pendidikan, (2) mempengaruhi dan memberi teladan, (3) memberi perintah dengan cara persuasi dan manusiawi, (4) pengikut mengikuti perintah sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing, (5) menggunakan *authority* dan *power* dalam batas yang dibenarkan, dan (6) menggerakkan atau mengerahkan semua personel dalam institusi guna menyelesaikan tugas sehingga mencapai tujuan, meningkatkan hubungan kerja di antara personel, membina kerja sama, menggerakkan sumber daya organisasi, dan memberi motivasi kerja.

Menurut Syafaruddin (2010:97) strategi yang dapat diterapkan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam memilih pemikiran dan perilaku untuk mempengaruhi guru, tenaga kependidikan dan siswa adalah strategi (1) hierarkikal, (2) transformasional, dan (3) fasilitatif.

Strategi hierarkikal berjalan atas pendekatan dan kemampuan seorang pimpinan menggunakan analisis rasional untuk menentukan tugas terbaik dan

tindakan serta kemudian menggunakan otoritas formal untuk melaksanakan tugasnya.

Strategi transformasional berjalan atas persuasi idealisme dan kekaguman intelektual, memotivasi guru dan tenaga kependidikan melalui nilai, simbol, dan membagi visi, serta mengamankan budaya sekolah dengan menyimak bagi perwujudan paling dalam bahwa warga sekolah menuju ke masa depan.

Strategi fasilitatif sebagai suatu perilaku yang menggunakan kemampuan kebersamaandari sekolah untuk beradaptasi, pemecahan masalah, dan peningkatan kinerja.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menurut Roe and Drake yang dikutip Syafaruddin (2010:102) adalah (1) manajemen/administrasi sekolah, dan (2) kepemimpinan pembelajaran.

Tugas dalam manajemen/administrasi sekolah adalah tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk kelancaran operasional sekolah. Kegiatannya adalah menangani pengajaran dan sumber daya untuk kelancaran proses pengajaran, dan melakukan program supervisi, serta sarana dan prasarana pendidikan.

Menurut Roe and Drake yang dikutip Syafaruddin (2010:103) kewajiban utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam tugas manajemen/administrasi sekolah (1). memelihara prestasi sekolah dalam semua bidang, (2) mempersiapkan laporan bagi dinas pendidikan, (3) pengembangan anggaran dan pengawasannya, (4) administrasi personil, (5) disiplin siswa, (6) menyusun jadwal dan memelihara pelaksanaan kegiatan, (7) mengembangkan administrasi, (8) administrasi penyediaan sumber daya, (9) data siswa, (10) memantau program dan supervisi pengajaran, dan (11) komunikasi dengan siswa, staf, dan warga sekolah.

Tugas utama kepala sekolah dalam memimpin pengajaran menekankan pada dua hal, yakni (1) perubahan tingkah laku dan terlibat dalam kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan sekolah, dan (2) mengembangkan kebersamaan sistem sosial di dalam sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Fungsi dan kewajiban kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam tugas memimpin pengajaran, menurut Rue and Drake yang dikutip Syafaruddin (2010:105) adalah (1). mendorong dan memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai kinerja yang maksimal, (2) mengembangkan guru dan tenaga kependidikan secara realistis, (3) mengembangkan kerja sama dalam menilai prosedur bagi kelangsungan program, (4) bekerja dengan guru tenaga kependidikan dan dalam mengembangkan dan melaksanakan evaluasi, (5) bekerja dengan guru

dan tenaga kependidikan dalam menyusun rencana untuk evaluasi dan pelaporan kemajuan siswa, (6) menyediakan jaringan untuk keterlibatan masyarakat dalam operasional sekolah, (7) mendorong kajian berkelanjutan terhadap kurikulum dan inovasi pembelajaran serta menyiapkan fasilitas dan sumber daya untuk kemajuan sekolah, (8) melatih kepemimpinan siswa dalam membantu mereka untuk mengembangkan diri penuh tanggungjawab, (9) membangun pusat sumber belajar dan menata penggunaannya, dan (10) mengembangkan kerja sama dengan guru dan tenaga kependidikan dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan dan program pelayanan pendidikan mandiri.

Menurut Kemdikbud (2017:14) pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah merupakan pembimbingan bertujuan untuk memenuhi tuntutan pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan satuan pendidikan untuk keterlaksanaan dan pemenuhan delapan SNP. Salah satu metode dalam pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah adalah *workshop*.

Penggunaan bacaan bertujuan untuk melengkapi pengetahuan peserta pelatihan. Selain itu, penggunaan bahan bacaan dalam *workshop* berarti juga melatih peserta untuk melakukan aktivitas literasi untuk meningkatkan kemampuan literasinya yang menurut PRIORITAS(2014:201) meliputi kemampuan (1) mendengarkan/menyimak, yakni menangkap makna dari apa yang diucapkan orang lain; (2) membaca pemahaman, yakni menangkap makna dari apa yang ditulis orang lain; (3) menulis, yakni mengungkapkan gagasan secara tertulis; dan (4) berbicara, yakni mengungkapkan gagasan secara lisan.

Bahan bacaan yang digunakan dalam *workshop*, meliputi (1) *hand-out*, (2) buku teks, (3) jurnal, dan (4) internet. Selain menggunakan *hand-out* yang diberikan, peserta diberi keleluasaan untuk mencari materi dari buku, jurnal, atau internet.

Menurut Kemdikbud (2017:14) pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah meliputi (1) menyusun program kerja sekolah, (2) pelaksanaan program kerja sekolah, (3) program pengawasan dan evaluasi, (4) kepemimpinan sekolah, (5) Sistem Informasi Manajemen (SIM), (6) pembimbingan Penelitian Tindakan Sekolah (PTS), (7) penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) sesuai dengan SNP; dan (8) akreditasi sekolah.

Menurut Kemdikbud (2017:15) program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah oleh pengawas dapat dilaksanakan melalui dua jenis kegiatan, yaitu: (1) pembimbingan dan pelatihan profesionalisme kepala sekolah di

Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS); dan (2) pembimbingan dan pelatihan kepala sekolah dalam menyusun program kerja sekolah, pelaksanaan program kerja sekolah, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan sistem informasi manajemen.

Menurut Kemdikbud (2017:15) tujuan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan adalah untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah tentang penerapan kepemimpinan pendidikan dalam pengelolaan sekolah.

Menurut Kemdikbud (2017:15) materi pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan, meliputi (1) latar belakang, (2) pengertian kepemimpinan pendidikan kepala sekolah, (3) perilaku kepemimpinan pendidikan, (4) keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, (5) komponen kepemimpinan pendidikan, (6) strategi dalam penerapan pendidikan, dan (7) tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.

Menurut Kemdikbud (2017:15) sasaran pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan adalah kepala sekolah yang bertugas di sekolah yang menjadi tanggung jawab pengawas manajerial.

Menurut Kemdikbud (2017:15) indikator keberhasilan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan adalah meningkatnya kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah tentang penerapan kepemimpinan pendidikan pada sekolah sasaran pengawasan.

Pendekatan yang digunakan pada kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan adalah keterampilan proses, dan andragogi, metodenya *workshop*, dan tekniknya diskusi.

Waktu pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan adalah pada bulan September 2017 bertempat di SMP binaan-1.

Prosedur pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan (1) penyusunan program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan, (2) melaksanakan program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan di sekolah binaan, (3) penyusunan laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan, dan (4) mengevaluasi

program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan.

Hasil penelitian yang menjadi rujukan (1) hasil penelitian yang dilakukan Wicaksono (2014) menunjukkan bahwa pendekatan *problem based learning* dapat meningkatkan kemampuan peserta *workshop* dalam memecahkan masalah penyusunan RPP Kurikulum 2013 di SMA Al-Hikmah Jakarta Timur; (2) hasil penelitian yang dilakukan Waluyo (2012) menyimpulkan ada peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam menyusun kurikulum sekolah sebesar 39,8 atau dari 50,2 menjadi 90; (3) hasil penelitian yang dilakukan Sudanta (2015) menyimpulkan kegiatan *workshop* memberikan dampak positif terhadap kemampuan guru dalam menetapkan Kriteria Ketuntasan Minimal; (4) hasil penelitian yang dilakukan Sormin, dkk (2016) menyimpulkan penerapan supervisi akademik teknik *workshop* dapat meningkatkan kemampuan guru bidang studi seni budaya di SMA Se-Kecamatan Sei Rampah Kabupaten Serdang Bedagai dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran materi pelajaran teori musik; dan (5) hasil penelitian Ziswan (2014) menyimpulkan bahwa pelaksanaan *workshop* ternyata dapat meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun RPP Kurikulum 2013 dari 59,47% menjadi 90,00%,

Sebelum kegiatan pembimbingan dan pelatihan, dilaksanakan pre tes dengan bentuk soal pilihan berganda sebanyak 20 soal dengan 5 pilihan dalam waktu 20 menit. Skenario kegiatan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan (1) pertemuan awal (20 menit): (a) pengawas sekolah menyampaikan tujuan penerapan kepemimpinan pendidikan, dan (b) pengawas sekolah mengingatkan agar kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dapat menerapkan kepemimpinan yang efektif dalam memimpin sekolahnya yang salah satunya adalah kepemimpinan kependidikan; (2) pertemuan inti (140 menit): (a) pengawas sekolah menjelaskan tentang langkah-langkah yang harus dikerjakan kepala sekolah dalam kegiatan inti, (b) masing-masing kepala sekolah menyiapkan laptop dan jaringan internet, (c) pengawas sekolah membagikan lembar kerja dan bahan bacaan (*hand-out*) tentang kepemimpinan pendidikan kepada masing-masing kepala sekolah, (d) masing-masing kepala sekolah mengerjakan lembar kerja dengan menggunakan laptop, pengawas sekolah berkeliling melakukan pembimbingan kepada setiap kepala sekolah, (e) masing-masing kepala sekolah mempresentasikan hasil kerjanya, (f) pengawas sekolah dan kepala sekolah lainnya memberikan tanggapan terhadap presentasi, (g) masing-masing kepala sekolah memperbaiki hasil kerjanya

berdasarkan masukan dari pengawas sekolah dan kepala sekolah lainnya; (3) pertemuan akhir (20 menit): (a) pengawas sekolah memberikan penguatan tentang kepemimpinan pendidikan, dan (b) pengawas sekolah melakukan refleksi tentang pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan.

Berdasarkan indikator keberhasilan pembimbingan dan pelatihan profesional kepalasekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan, yakni meningkatnya kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah tentang penerapan kepemimpinan pendidikan pada sekolahsasaran pengawasan.

Tabel 1 Hasil Pre Tes dan Pos Tes Kompetensi Aspek Pengetahuan Kepala Sekolah Binaan dalam Kepemimpinan Kependidikan

No.	Nama Kepala Sekolah Binaan	Nilai Pre Tes	Nilai Pos Tes	Perubahan Nilai
1.	Kepala SMP Binaan-1	60	100	40
2.	Kepala SMP Binaan-2	50	90	40
3.	Kepala SMP Binaan-3	40	85	45
4.	Kepala SMP Binaan-4	70	100	30
Jumlah Nilai		220	375	155
Nilai Rata-Rata		55,00	93,75	38,75
Nilai Tertinggi		70	100	30
Nilai Terendah		40	85	45

Pada aspek keterampilan berdasarkan hasil supervisi manajerial sebelum dan sesudah pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam penerapan kepemimpinan pendidikan diperoleh data seperti tertera pada tabel 2.

Tabel 2 Hasil Supervisi Kompetensi Aspek Keterampilan Kepala Sekolah Binaan Sebelum dan Sesudah Pembimbingan dan Pelatihan Profesional dalam Kepemimpinan Kependidikan

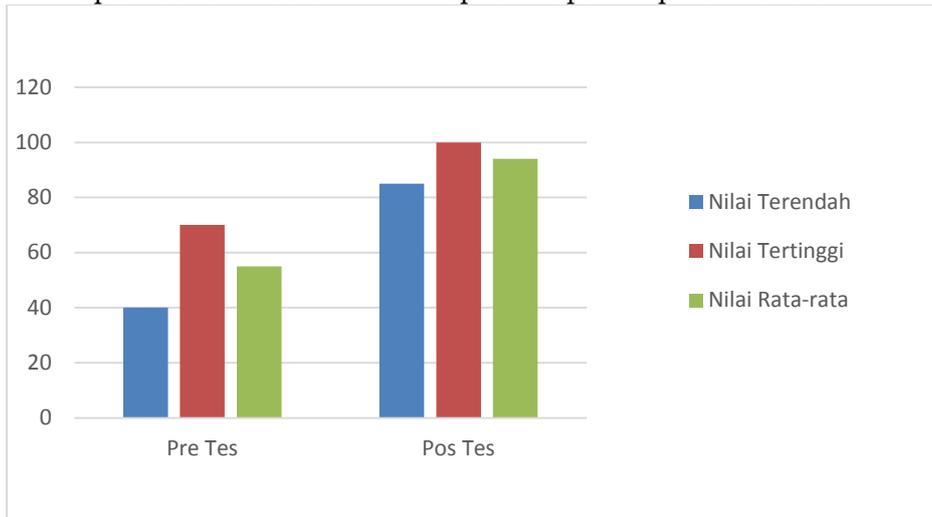
No.	Nama Kepala Sekolah Binaan	Nilai Sebelum	Nilai Sesudah	Perubahan Nilai
1.	Kepala SMP Binaan-1	50	90	40
2.	Kepala SMP Binaan-2	40	70	30
3.	Kepala SMP Binaan-3	25	60	35
4.	Kepala SMP Binaan-4	45	80	35
Jumlah Nilai		160	300	140
Nilai Rata-Rata		40,00	75,00	35,00
Nilai Tertinggi		50	90	40
Nilai Terendah		25	60	30

Berdasarkan data pada tabel 1 hasil pre tes dan pos tes pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam penenerapan kepemimpinan pendidikan pada aspek pengetahuan diperoleh (1) nilai terendah dari 40 menjadi 85 atau

meningkat sebesar 45; (2) nilai tertinggi dari 70 menjadi 100 atau meningkat sebesar 30; dan (3) nilai rata-rata dari 55,00 menjadi 93,75 atau meningkat sebesar 38,75.

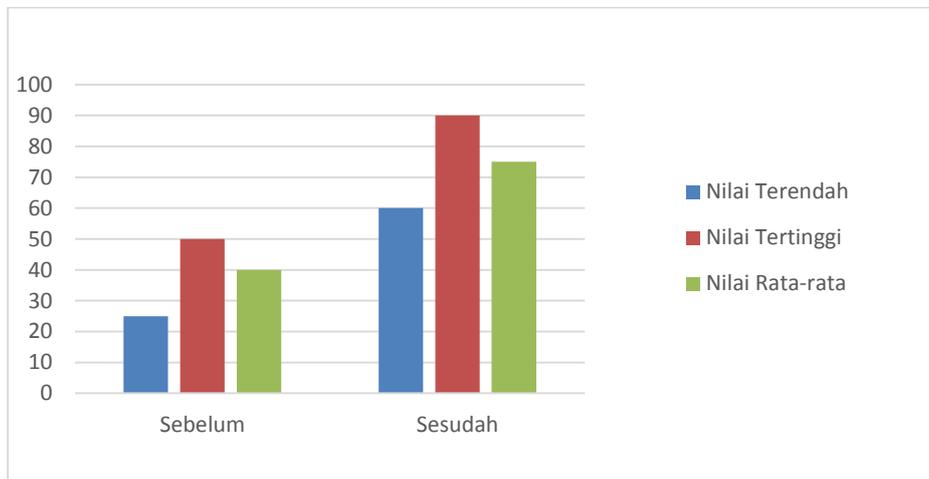
Data hasil pembimbingan dan pelatihan profesional aspek pengetahuan kepala sekolah dalam penerapan kepemimpinan pendidikan tertera pada diagram 1.

Diagram 1 Data Hasil Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Aspek Pengetahuan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Kepemimpinan Pendidikan



Berdasarkan data padatablel 2 hasil supervisi manajerial sebelum dan sesudah pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam penerapan kepemimpinan pendidikan diperoleh (1) nilai terendah dari 25 menjadi 60 atau meningkat sebesar 35; (2) nilai tertinggi dari 50 menjadi 90 atau meningkat sebesar 40; dan (3) nilai rata-rata dari 40,00 menjadi 75,00 atau meningkat sebesar 35,00.

Diagram 2 Data Hasil Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Aspek Keterampilan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Kepemimpinan Pendidikan



KESIMPULAN

Hasil pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan menyimpulkan bahwa terdapat peningkatan kompetensi aspek pengetahuan dan aspek keterampilan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan kependidikan dengan indikatornya adalah (1) kompetensi aspek pengetahuan kepala sekolah meningkat dari nilai rata-rata 55 menjadi 93,75 atau sebesar 38,75; dan (2) kompetensi aspek keterampilan kepala sekolah meningkat dari nilai rata-rata 40 menjadi 70 atau sebesar 30.

Penulis merekomendasikan agar (1) kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menerapkan kepemimpinan pendidikan dalam memimpin sekolahnya, dan (2) pengawas manajerial melakukan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah binaannya dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Imran. (2000). *Penerbitan Disertasi Menjadi Buku*. Malang: Universitas Malang.
- Bellingham, John. (2004). *Dictionary of Education, 2nd Edition*. New Delhi: Academic (india) Publishers.
- Bush, Tony, and Marianne Coleman [Penerjemah: Fahrurrozi]. (2006). *Leadership and Strategic Management in Education (Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan)*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Danim, Sudarwan. (2002). *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas. (2000). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu.
- (2003). *Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Balitbang.
- (2007). *Panduan Bimbingan Teknis Peningkatan Profesi Kepala Sekolah*. Jakarta: Ditjen PMPTK.
- Hadiyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Harahap, Diniyah Putri. (2014). *Supervisi Akademik Teknik Workshop Meningkatkan Kemampuan Guru Melaksanakan Pembelajaran Aktif*. [Laporan Hasil PTS]. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, Vol. 6, No. 2, Oktober 2014:67-76. <http://www.8276-16832-1-SM.pdf> (26 Desember 2017).
- Hendarman. (2016). *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Indeks.
- Kemdikbud. (2015). *Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah/Madrasah*. [Bahan Pembelajaran Utama]. Jakarta: Direktorat GTK.

- , (2016). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Kemdikbud.
- Kemdiknas. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Kemdiknas.
- , (2010). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Kemdiknas.
- Manullang, Belferik dan Sri Milfayetty. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. [Makalah], Disampaikan pada Seminar Sehari Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan Lubuk Pakam Kabupaten Deli Serdang, di Lubuk pakam, tanggal 29 Maret 2001.
- , (2002). *Studi tentang Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dan Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar*. Medan: Jurnal Penelitian Bidang Pendidikan, Volume 8 (2):109-116.
- Rifani, Akh. (2002). *Implementasi Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SLTP Muhammadiyah 1 Yogyakarta*, [Tesis], Yogyakarta: PPs UNY.
- Sagala, Syaiful. (2000). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Siregar, Monang. (2003). *Hubungan Pengetahuan Manajemen dan Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SLTP Negeri di Kota Medan*. [Tesis], Medan: PPs Unimed.
- Soemantrie, Hermana. (2004). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Pusat Kurikulum Balitbang.
- Sormin, Dimpos Yustinus, dkk. (2016). *Peningkatan Kemampuan Guru Menyusun Rencana Pelaksanaan Pelajaran Materi Pelajaran Teori Musik Melalui Supervisi Akademik Teknik Workshop di SMA Se-Kecamatan Sei Rampah Kabupaten Serdang Bedagai*. Medan: Jurnal Kependidikan dan Kepengawasan, Vol. 3, No. 2. Oktober 2016:104-124.
- Sudanta, I Wayan. (2015). *Efektivitas Kegiatan Workshop dalam Meningkatkan Kemampuan Menetapkan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM): Studi Kasus pada Gugus Pejeng, Kecamatan Tampak Siring, Kabupaten Gianyar 2003/2004*. Gianyar: Dharmasmrti, Vol. 13, No. 26, Oktober 2015:75-84
- Sulistiyorini. (2009). *“Peranan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran”*. Tulungagung: Jurnal Ta’alum, Vol. 19, No. 1, Juni 2009:45-55.
- Suprayekti. (2017). *Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah dalam Menyusun Perangkat Administrasi Akreditasi Melalui Kegiatan Workshop di Dabin III UPT TK/SD Kecamatan Banjarejo Kabupaten Blora Tahun Pelajaran 2017/2018*. [Laporan Hasil PTS]. <http://www.widyasari-press.com> id=1242-pen (21 Desember 2017).
- Suriadi. (2009). *Kontribusi Peran Komite Sekolah, Kemampuan Manajerial, dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Efektivitas Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri Kabupaten Deli Serdang*. [Tesis]. Medan: PPs Unimed.
- Syafaruddin. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Quantum Teaching.

- USAID PRIORITAS. (2014). *Praktik yang Baik di Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) II*. [Modul Pelatihan]. Jakarta: RTI International, EDC Learning Transforms Life; and World Education.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Waluyo. (2012). *Optimalisasi Kemampuan Kepala Sekolah dalam Menyusun Kurikulum Sekolah Melalui Workshop Terprogram bagi Kepala Sekolah Binaan Se-Kabupaten Temanggung*. [Laporan Hasil PTS]. Temanggung: Dinas Pendidikan.
- Wibowo, Teguh. (2013). *Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Supervisi Guru Melalui Workshop Profesional di Sekolah Dasar Dabin III UPT Dindikpora Kecamatan Banjarmangu Kabupaten Blora*. [Laporan Hasil PTS]. <http://www.widyasai-prees.comid=178> –pen (21 Desember 2017).
- Wicaksono, Dirgantara. (2014). *Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Kurikulum 2013 Melalui Metode Workshop Berbasis Problem Based Learning di SMA Al-Hikmah Jakarta Timur*. [Laporan Hasil PTS]. Jakarta: Dinas Pendidikan Jakarta Timur. <http://dirgantarawicaksono.blogspot.com> (14 Desember 2017).
- Zisman, Delnadi. (2014), *Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Kurikulum 2013 di SMKN 4 Kota Jambi*. Medan: Unimed.