

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU
DI SEKOLAH LUAR BIASA ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI**

TESIS



Oleh:

**MASFUFAH
NIM. 0849118022**

IAIN JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
DESEMBER 2020**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU
DI SEKOLAH LUAR BIASA ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan

Dosen Pembimbing:

1. Dr. H. Sofyan Tsauri, MM
2. Dr. H. Mashudi, M.Pd.



Oleh:

MASFUFAH
NIM.0849118022

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
DESEMBER 2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Sekolah Luar Biasa Abcd Pgri 2 Jajag Banyuwangi” yang ditulis oleh Masfufah” telah disetujui untuk diuji dalam ujian sidang tesis.

Jember, 10 November 2020

Pembimbing I



Dr. H. Sofyan Tsauri, MM
NIP. 19581111198303 1 002

Jember 10 Desember 2020

Pembimbing II



Dr. H. Mashudi, M.Pd.
NIP. 19720918 200501 1 003

IAIN JEMBER

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di SLB ABCD 2 Jajag” yang ditulis oleh Masfufah ini, telah dipertahankan di depan dewan penguji tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Selasa 10 Desember 2020 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

DEWAN PENGUJI


1. Ketua Penguji : Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc., M.Pd.I.
2. Anggota
 - a. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Abd. Muis, MM.
 - b. Penguji I : Dr. H. Sofyan Tsauri, MM.
 - c. Penguji II : Dr. H. Mashudi, M.Pd.



Jember 22 Desember 2020
Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,




Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 19610104 198703 1 006

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Rasa syukur senantiasa kehadiran ALLAH SWT atas segala karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul ‘Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SDLB ABCD PGRI 2 Jajag Kabupaten Banyuwangi Tahun Ajaran 2019/2020’ ini dapat terealisasi. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Akhiruzzaman Muhammad Saw yang senantiasa menuntut umatnya menuju jalan kebenaran dan agama yang di ridhoi Allah Swt sehingga umat manusia selalu dalam perlindungan Allah Swt.

Tesis yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di. SDLB ABCD PGRI 2 diangkat oleh penulis karena ketertarikan penulis pada Manajemen pendidikan. Pendidikan yang berkualitas akan tercipta dengan adanya manajemen yang baik apalagi lembaga yang dikelola adalah lembaga dengan siswa berkebutuhan khusus.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang ikut terlibat dalam proses penyelesaiannya. Oleh karenanya ucapan terimakasih yang tak terhingga semoga Allah senantiasa mencatat sebagai Amal Ibadah.

Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister Pendidikan pada program studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Jember. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan dari semua pihak selama menyelesaikan tesis ini, tidak akan mungkin dapat terealisasi dengan baik, oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya teriring do’a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada para pihak:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE.MM selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Abd, Halim Soebahar, M.A. selaku Direktur Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu kepada kami.
3. Dr. H. Zainuudin Al-Haj Zaini, M.Pd Kaprodi MPI selaku ketua penguji yang

telah memberi kemudahan dalam proses ujian serta beberapa pengarahan tentang ruang lingkup tesis ini

4. Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M. selaku penguji utama dan juga dosen beberapa mata kuliah yang telah memberikan banyak wawasan, masukan, dan pengarahan, sehingga memperlancar penulisan tesis ini.
5. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan selama penyusunan tesis ini.
6. Dr. Mashudi, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan ilmu baru, bimbingan dengan penuh kesabaran, dan pengarahan yang luar biasa, sehingga penelitian dan penulisan tesis ini berjalan dengan lancar serta bisa selesai tepat waktu.
7. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di kampus tercinta ini.
8. Bapak Sugiarto M.Pd selaku Kepala Sekolah SDLB ABCD 2 Jajag Jember yang sudah memberikan izin dan bersedia menjadi objek penelitian, serta memberi banyak informasi dan wawasan dalam sebuah kepemimpinan khususnya di lembaga dengan siswa berkebutuhan khusus.
9. Bapak Suryo Purwito SE.Pengurus Yayasan Pendidikan Nasional Banyuwangi yang memberi izin kepada saya untuk melanjutkan studi ini.
10. Bapak Susilo Kasri SH.MH Kepala SMK 17 Agustus 1945 Muncar yang selalu memberi kemudahan dalam setiap perijinan saya selama menjalani kuliah hingga penyelesaian tugas akhir ini
11. Almarhum Kedua orang tua .Bapak Safari dan ibu Sutikah yang selama hidupnya selalu memberikan perhatiannya kepada peneliti tentang pentingnya pendidikan untuk bekal dunia Akhirat. Dan mertua saya yang selalu mendukung dan tak henti-hentinya dalam memberi support dan selalu mendoakan saya
12. Kepada suami tercinta Sudarto yang selalu memberi dukungan, doa, dan selalu sabar dalam membantu semua urusan kuliah, urusan rumah, dan anak-anak
13. Kepada anak-anakku tercinta, Liontin Aurora Belqis dan Arsy Dzikrillah Belqis

yang selalu sabar ketika bunda sering meninggalkan kalian selama penyelesaian pendidikan pascasarjana ini.

14. Kepada Keluaga besarku tercinta, Mbak Lihayati Sag sekeluarga, Kang Anas Daerobi Sag sekeluarga, adikku Khoiruroh S, Pd.I sekeluarga, Mantik Rofiqoh S, Pd.I Sekeluarga yang selalu memberikan dukungannya dan motivasinya
15. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya tesis ini.
16. Bapak DPRD Propinsi Jawa Timur Hadinuddin, S, pd, I yang selalu memberikan dukungannya demi terselesaikannya study pendidikan Magister di IAIN Jember.

Semoga penyusunan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca/peneliti selanjutnya



ABSTRAK

Masfufah, 2020. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru DI SDLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Dr.Sofyan Stauri, MM. Pembimbing II : Dr.H.Mashudi, M.Pd.

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

Kajian kepemimpinan dalam pendidikan tidak pernah selesai untuk dibahas. Berbagai macam gaya kepemimpinan telah banyak dikembangkan guna meningkatkan mutu organisasi sekolah. Setiap pemimpin lembaga pendidikan memiliki pola tersendiri. Kepemimpinan dalam sekolah modern hingga yang tradisional seperti pesantren memiliki pola yang berbeda. Namun apapun perbedaannya, mesti diupayakan untuk mengoptimalkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Penelitian akan membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Guru di sebuah lembaga sekolah difabel, SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Tentu, kepemimpinan sekolah difabel berbeda dengan kepala sekolah pada umumnya. Membutuhkan pola yang berbeda, sebab masyarakat dan kultur pendidikan juga berbeda dengan sekolah pada umumnya. Pada titik inilah letak keunikan tema penelitian yang akan dikaji.

Penelitian ini menfokuskan pada bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *leader* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD dan bagaimana kepemimpinan sekolah sebagai *manager* dalam mengembangkan kompetensi guru kompetensi guru di SLB ABCD.

Tujuan pengambilan dua fokus di atas, diharapkan dapat memberikana gambaran peran kepemimpinan kepala sekolah difabel dalam hal mengembangkan kompetensi pendidik. Jadi keseluruhan temuan diharapkan memberikan tambahan teoritis dan praktis pengembangan atau pencarian tipologi kepemimpinan yang baik dalam pengembangan kompetensi di sekolah difabel.

Metode penelitian yang dipakai dalam mengkaji beberapa fokus yang diangkat adalah penelitian kualitatif. Pendekatan ini yang menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antara fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah.

Setelah dilakukan kajian yang mendalam, penelitian ini menemukan konklusi bahwa *pertama*, sebagai *leader*, menjalankan tipe kepemimpinan kharismatik yang visioner. Ia menjadi pelaksana utama visi dan misi, inovator, motivator dan komunikator yang baik dalam mengarahkan para guru dalam meningkatkan kompetensinya. *Kedua*, sebagai *manager* ia memadukan tiga dimensi pola komunikasi sekaligus yakni otoriter, demokratis dan delegatif. Dimensi demokratis ada pada tahap perencanaan kebijakan. Dimensi otoritasnya, dilakukan pada tahap keputusan alternatif. Sedangkan, dimensi delegatif dilakukan berdasarkan kompetensi profesional dan pedagogik.

ABSTRACT

Masfufah, 2020. The Principal Leadership in Improving Teacher's Competence at SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi. Thesis, Islamic Education Management Study Program, the Postgraduate of the State Institute for Islamic Studies (IAIN) Jember. Supervisor I: Dr. H. Sofyan Tsauri, MM. Supervisor II: Dr. H. Mashudi, M.Pd.

Keywords: Leadership, Disabilities, Competence, Teacher, Leader, Manager.

The study of leadership in education is a never ending discussion. There are many kinds of leadership styles have been developed to improve the quality of school organization. Every principal of an educational institution has their own leadership style. Leadership from modern to traditional schools such as *pesantren* (Islamic boarding school) have different styles. Nevertheless, there should be efforts to optimize the competence of teachers and educational staff. This study explores the leadership of the principal in improving teachers' competence in a disabled school site called SDLB ABCD 2 Jajag, Banyuwangi. Particularly, a disabled school leader is different from a school principal in general. In the sense that the extent of society and the culture of education in such school is also different from schools in general. At this point, it shows the uniqueness of the research which become main focus to study.

The focus of this research is how the principal's leadership as a leader may develop teachers' competence and how how the principal's leadership as a manager can improve teachers' competence in SDLB ABCD PGRI 2 Jajag. This two-role assessment comprehensively examine the leadership strategy of the disabled school principal in terms of developing teachers' competencies. Thus, the overall findings provide additional theoretical and practical development to find out good leadership types in developing teachers' competencies in schools with disabilities.

The research method employed in examining the focus of the study is qualitative research approach. This approach emphasizes the analysis in the inference process deductive and inductive as well as on the analysis of the dynamics of the relationship between the phenomena that are observed by using scientific reasoning. As for used in this research is a type of descriptive research, namely analyzing and presenting facts systematically so that it would be easy to understand and draw conclusion.

After conducting an in-depth study, this study found that, first; as a *leader* the principal is an implementer of the education vision and mission, an innovator and a motivator for teachers as well. In carrying out this role, he uses a transactional, a transformational and a charismatic leadership style. In other words, he was integrating reward-punishment instruments, the basic transformation of charismatic consciousness and morality. Second, as a *manager* he did the action by combining three dimensions, namely authoritarian, democratic and delegation. The democratic dimension is implemented in the policy planning stage. The authoritarian dimension is carried out at the stage of alternative decision making. Meanwhile, the dimension of delegation is based on teachers' professional and pedagogical competence.

ملخص البحث

مصفوفة، ٢٠٢٠. القيادة الرئيسية في تطوير كفاءة المدرسين في المدرسة الابتدائية لذوي الاحتياجات الخاصة أ ب ج د جاجاك بانوانجي. رسالة الماجستير، تخصص دراسة إدارة التربية الإسلامية، برنامج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الإشراف: (١) الدكتور الحاج صفيان ثوري الماجستير؛ و(٢) الدكتور الحاج مشهودي الماجستير

الكلمات الرئيسية: القيادة، وذوي الاحتياجات الخاصة، والكفاءة، المدرس، والقائد، والمدير.

إن الدراسة التي تتعلق بأمور القيادة في المجال التعليمي لم تكن لديها نهاية في نقاش. وهناك عديد من أنواع أساليب القيادة التي تم تطويرها لتحسين جودة التنظيم في المدرسة. ولكل مدير في مؤسسة تعليمية له أسلوب قيادي خاص. كانت القيادة من المدارس الحديثة حتى المدارس التقليدية كمثل المعهد الإسلامي لها أسلوب من الأساليب المختلفة أيضا. ومع ذلك، يجب بذل جهود لتحسين كفاءة المعلمين والعاملين في مجال التعليم. استكشف هذا البحث قيادة رئيس المدرسة في تطوير تحسين كفاءة المدرسين في المدرسة الابتدائية لذوي الاحتياجات الخاصة أ ب ج د جاجاك بانوانجي. طبعاً، يختلف رئيس المدرسة لذوي الاحتياجات الخاصة عن رئيس المدرسة بشكل عام. معنى هذا، أن مدى المجتمع وثقافة التعليم في هذه المدرسة يختلف أيضاً عن المدارس بشكل عام. وفي هذه المرحلة، يظهر تفرد البحث الذي أصبح محوراً رئيسياً لهذا البحث.

أما تركيز هذا البحث فهو كيفية تطوير قيادة رئيس المدرسة لكفاءة المدرسين وكيف يمكن لقيادة رئيس المدرسة كمدير تحسين كفاءة المدرسين في المدرسة الابتدائية لذوي الاحتياجات الخاصة أ ب ج د جاجاك بانوانجي. ويقوم هذا التقييم ذو الدورين بفحص استراتيجيات القيادة لرئيس المدرسة لذوي الاحتياجات الخاصة بشكل شامل من حيث تطوير كفاءات المدرسين. وبالتالي، توفر النتائج الإجمالية تطوراً نظرياً وعملياً إضافياً لاكتشاف أنواع القيادة الجيدة في تطوير كفاءات المعلمين في المدارس ذات الإعاقة.

أما منهج البحث المستخدم في هذا البحث هو منهج البحث الكيفي. يعني يؤكد هذا النهج على التحليل في عملية الاستنتاج والاستقراء، وكذلك على تحليل ديناميات العلاقة بين الظواهر التي يتم ملاحظتها باستخدام التفكير العلمي. أما المستخدم في هذا البحث فهو نوع من البحث الوصفي، وهو تحليل الحقائق وعرضها بشكل منهجي بحيث يسهل فهمها واستنتاجها.

بعد إجراء دراسة متعمقة، وجدت النتائج الآتية، أولاً؛ بصفة القائد، يكون رئيس المدرسة منفذاً لرؤية ورسالة التربية، ومبتكراً ومحفزاً للمدرسين أيضاً. وفي القيام بهذا الدور، يستخدم أسلوب القيادة التحويلية والكاريزمية. بعبارة أخرى، كان يدمج أدوات المكافأة والعقاب، والتحول الأساسي للوعي الكاريزمي والأخلاق. ثانياً، قام بالعمل كمدير من خلال الجمع بين ثلاثة أبعاد، هي الاستبدادية والديمقراطية والتفويض. يتم تنفيذ البعد الديمقراطي في مرحلة تخطيط السياسة. يتم تنفيذ البعد الاستبدادي في مرحلة اتخاذ القرار البديل. وفي الوقت نفسه، يعتمد بعد التفويض على الكفاءة المهنية والتربوية للمدرسين.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xiv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Definisi Istilah	12
F. Sistematika Penulisan	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	16
B. Kajian Teori	28
1. Teori Kepemimpinan dan Kepala Sekolah	28
2. Teori Kompetensi Guru Umum dan Difabel	48
C. Kerangka Konseptual.....	60

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	65
B. Lokasi penelitian	65
C. Kehadiran Peneliti	66
D. Subyek penelitian.....	66
E. Sumber Data	66
F. Teknik Pengumpulan Data	67
G. Analisis Data	70
H. Keabsahan Data	75
I. Tahapan-tahapan Penelitian.....	77

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Objek Penelitian.....	79
1. Sejarah singkat berdirinya SDLB ABCD PGRI 2 Jajag.....	79
2. Profil SDLB ABCD PGRI 2 Jajag	80
3. Visi, misi, dan tujuan sekolah.....	83
4. Data pendidik dan tenaga kependidikan	84
B. Paparan Data dan Analisis	84
C. Temuan Penelitian	128

BAB V PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Leader.....	135
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer	157

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan.....	174
B. Saran	175
DAFTAR PUSTAKA	177

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Pernyataan Keaslian Tulisan

Matri Penelitian

Pedoman Interview

Pedoman Observasi

Jurnal Penelitian

Transkrip Interview Informan 1

Transkrip Interview Informan 2

Transkrip Interview Informan 3

Identitas Kepala Sekolah

Bukti Akreditasi Sekolah

Data Prestasi Siswa

Penghargaan Kepala Sekolah1

IAIN JEMBER

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Halaman
2.1	Orisinalitas penelitian	21
2.2	Peran Manager dan Leader.....	48
4.1	Daftar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Halaman
2.1	Kerangka konseptual penelitian	61
4.1	Struktur Lembaga Pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag	82
4.2	Pengembangan Ekstra Tari.....	87
4.3	Salah satu Workshop Penyusunan Kurikulum	89
4.4	Foto Dokumentasi Kegiatan Nonformal Sebagai Pengharmonisan Hubungan.....	111
4.5	Foto Dokumentasi Kegiatan Diskusi Antar Guru	145
4.6	Foto Dokumentasi Kegiatan Pembelajaran Daring Saat Masa Pandemi	118
5.1	Fungsi Kepala Sekolah sebagai pelaksana Visi dan Misi	142
5.2	Sugiarto sebagai inovator SLB ABCD PGRI 2 Jajag	147
5.3	Sugiarto sebagai motivator kerja.....	151
5.4	Bentuk komunikatif sugiarto di SLB ABCD PGRI 2 Jajag ...	156
5.5	Gaya kepemimpinan kepala sekolah SLB ABCD PGRI 2 Jajag sebagai <i>Manager</i> dalam mengembangkan Kompetensi.....	173

IAIN JEMBER

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	‘	Komadi atas	ط	t}	te dg titik dibawah
2	ب	B	Be	ظ	Z	Zed
3	تا	T	Te	ع	‘	Komadi atas terbalik
4	ث	Th	te ha	غ	Gh	ge ha
5	ج	J	Je	ف	F	Ef
6	ح	h}	ha dengan titik dibawah	ق	Q	Qi
7	خ	Kh	ka ha	ك	k	Ka
8	د	D	De	ل	l	El
9	ذ	Dh	de ha	م	m	Em
10	ر	R	Er	ن	n	En
11	ز	Z	Zed	و	w	We
12	س	S	Es	ه	h	Ha
13	ش	Sh	es ha	ء	‘	Koma Diatas
14	ص	s}	es dg titik dibawah	ي	y	es dg titik dibawah
15	ض	d}	de dg titik dibawah	-	-	de dg titik di bawah

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Penelitian ini memperinci hal-hal yang berhubungan dengan tugas kepala sekolah dan hak asasi setiap rakyat dalam megenyam pendidikan. Sacara yuridis ada beberapa hal yang berkaitan dengan hal tersebut. Ada beberapa aturan yang secara tersirat terkoneksi sebagai pemberi fasilitas pemenuhan kebutuhan hak pendidikan bagi masyarakat. Yang demikian dimulai dari penjelasan dalam Pasal 31 ayat 1 UUD 1945 yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan. Penjelasan yuridis ini berlanjut pada ayat 3 yang menyebutkan bahwa pemerintah harusnya mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional demi mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang.¹

UUD 1945 Pasal 31 ayat 1 dan ayat 3 tersebut menjadi dasar dirumuskannya UU Nomor 8 tahun 2016 tentang penyandang disabilitas yang dijelaskan bahwa seluruh rakyat memiliki hak untuk hidup maju dan berkembang secara adil dan bermartabat. Tentunya termasuk di dalamnya masyarakat penyandang disabilitas. Pada pertimbangan aturan undang-undang ini memaparkan masyarakat disabilitas hidup dalam kondisi rentan, terbelakang, dan/atau miskin disebabkan masih adanya pembatasan,

¹ UUD 1945 Pasal 31 tentang Hak Pendidikan

hambatan, kesulitan, dan pengurangan atau penghilangan hak mereka.² Berdasarkan hal aturan demikian, pemerintah memiliki kewajiban secara khusus mengembangkan fasilitas pendidikan khusus bagi mereka demi memenuhi amanah UUD 1945 Pasal 31 yang dijelaskan di atas. Bunyi aturan formal ini yang juga menjadi alasan dikembangkannya Sekolah Luar Biasa (SLB) untuk penyandang disabilitas.

Selain itu, pendidikan pada hakekatnya harus selalu menjadi bagian terpenting dari kebudayaan. Bagi setiap manusia, siapapun mereka, memerlukan pendidikan. Sebagaimana menurut Ki Hajar Dewantoro pendidikan penting karna akan mengangkat kemausiaan.³ Pada sisi teoritis inilah, bagi kaum difabel, pendidikan memiliki urgensitas menyetarakan mereka dengan sesama manusia. Alasan ini yang membuat SLB penting untuk terus ditingkatkan.

Sekolah Luar Biasa (SLB) tentu harus juga dikelola sebagaimana sekolah pada umumnya. Bahkan harus lebih baik pengelolannya, sebab memiliki amanah lebih berat dibanding pendidikan pada umumnya. Sebagaimana sekolah pada umumnya, prinsip-prinsip kerjanya juga senada dengan sekolah pada umumnya. Utamanya peran kepala sekolah dalam mengembangkan dan menyediakan fasilitas pendidikan bagi masyarakat berkebutuhan khusus ini. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (PERMENDIKBUD) Nomor 6 tahun 2018 dinyatakan bahwa seluruh kepala sekolah, termasuk sekolah luar biasa, perlu untuk

² UU No 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas

³ Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan*, (Jogjakarta:MLPTS,1977), 165.

memantapkan wawasan, pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan dalam memimpin sekolah.⁴ Itu artinya, kepala sekolah sebagai corong utama pengelolaan fasilitas pendidikan bagi masyarakat sebagaimana diamanahkan dalam UUD 1945.

Selain faktor yuridis di atas, penelitian ini juga berangkat dari faktor-faktor teoritis yang menjelaskan tugas dan peran kepala sekolah. Menurut Mulyasa misalnya, memaparkan bahwa kepala sekolah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan bagaimana pendidikan akan berjalan.⁵ Sehingga Darmayanto memberikan penjelasan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk menjamin pendidikan sekolah yang dipimpinnya berorientasi pada peningkatan ketaqwaan, kecerdasan, keterampilan, budi pekerti, kepribadian, dan semangat kebangsaan.⁶ Dengan kata lain, kepala sekolah pada jenis sekolah apapun, posisinya berperan penting menjadi ujung tombak pengelolaan fasilitas pendidikan demi terwujudnya tindakan luhur masyarakat.

Sebagaimana ungkapan Cunningham dan Paula kepemimpinan kepala sekolah dapat dikontekskan menjadi dua yakni *a school administrator* dan *a principil leadersip*. Sehingga sosok kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan pendidik di dalam pembelajaran dan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Ditegaskan oleh Cunningham dan paula *A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by faccilitating the develompment, articulation, implementation, and*

⁴ Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah Pasal 1

⁵ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, (Bandung:Rosdakarya, 2004), hlm. 126

⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Reneka Cipta, 2010), hlm. 80.

stewardship of a vision of learning have established proficiencies that is shared and supported by the school community and "A principal leadership have established proficiencies that they believe to be critically important to principal leadership. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran bertindak sebagai pemimpin sekaligus sosok manajer sekolah.⁷

Pada faktor menjadi kordinator dan pengarah pengembangan sekolah, seorang kepala sekolah dituntut memiliki peran dan fungsi tertentu. Sedikitnya ada tujuh peran dan fungsinya yakni sebagai *educator, manager, administration coordinator, supervisi, inovator, motivator* dan *leader*.⁸ Tujuh peran dan fungsi tersebut yang menjadi landasan penelitian ini, dalam menyoroti tindakan kepemimpinan pendidikan guna pengembangan sekolah luar biasa. Sebagaimana telah panjang dipaparkan sebelumnya bahwa kepemimpinan kepala sekolah luar biasa tentu memiliki tugas lebih dari sekolah pada umumnya.

Seperti lembaga pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag yang dipimpin oleh Sugiarto. Sebagai kepala sekolah, Ia juga ikut menjadi *pioner* berdirinya lembaga tersebut. Mulai berdirinya lembaga sampai saat ini, belum ada yang menggantikan posisinya menjadi kepala sekolah. Sampai pada akhirnya, Sugiarto menjadi ASN dan masih ditempatkan di lembaga itu oleh pemerintah.⁹ Ini menunjukkan adanya keistimewaan dari Sugiarto, yang telah

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

⁸ Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Malang:UIN MALIKI PRESS, 2010), hlm. 180

⁹Wawancara awal dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/05/2020

mampu menjadikan lembaga tersebut masih berkembang, diminati, dan menjadi tumpuan masyarakat.

Terbukti beberapa prestasi telah diraih oleh SLB ABCD PGRI 2 Jajag, diantaranya: prestasi kelembagaan terkini yang pernah diraih SLB ABCD PGRI 2 Jajag Kabupaten Banyuwangi – Jawa Timur adalah Juara II Tingkat Nasional, kategori Kepala Sekolah Pendidikan Khusus Berdedikasi Tahun 2012. Mengikuti program magang dari Direktorat PKLK ke New Zealand dalam kegiatan penelitian penyelenggaraan pendidikan inklusif tahun 2013 untuk kepala sekolah dan tahun 2014 untuk guru. Target utama pelaksanaan pendidikan kewirausahaan di SLB ABCD PGRI 2 Jajag adalah agar kelak para peserta didik berkebutuhan khusus dapat hidup mandiri di tengah masyarakat yang semakin majemuk.¹⁰

Prestasi kepemimpinan Sugiarto tentu perlu mendapat apresiasi seluruh pihak. Sebab sebagai kepala sekolah, pekerjaannya mengembangkan pendidikan penyandang difabelitas, merupakan tugas yang tidak biasa sebagaimana sekolah normal pada umumnya. Apalagi tercatat bahwa siswa SLB ABCD PGRI 2 Jajag terdiri dari siswa dengan berkebutuhan khusus, diantaranya: Tuna Netra, Tuna Rungu, Tuna Grahita, dan Tuna Daksa. Siswanya berasal dari daerah sekitar dan banyak yang berasal dari keluarga yang kurang mampu. Mereka membutuhkan pendidikan seperti layaknya anak-anak yang normal lainnya. Anak-anak dengan berkebutuhan khusus membutuhkan fasilitas yang khusus untuk menunjang pendidikannya. Hal

¹⁰ Wawancara awal dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/05/2020

tersebut merupakan yang membedakan kondisi pengembangannya berbeda dan perlu cara khusus dibanding kepala sekolah umumnya.

Bukan hanya berbeda dalam segi peserta didiknya, fasilitas-fasilitas yang dipergunakan juga berbeda, diantaranya: ruang bina komunikasi dan persepsi bunyi dan irama, ruang bina persepsi bunyi dan bicara, ruang keterampilan, dll. Ruangan-ruangan tersebut hampir mirip dengan ruangan kelas pada sekolah umumnya tetapi didukung dengan alat-alat yang dapat membantu anak berkebutuhan khusus untuk menangkap pelajaran yang diberikan. Sedangkan realita di masyarakat menunjukkan mereka kurang mendapatkan fasilitas dan dukungan yang dibutuhkan. Demi memenuhi kebutuhan pendidikan para siswa SLB, maka kepala sekolah beserta komite sekolah harus merancang program jangka pendek yaitu melakukan pengadaan dan pembenahan-pembenahan sarana prasarana, agar kegiatan dapat terprogram dan terencana dengan baik, disamping sudah adanya fasilitas yang lama yang bisa digunakan untuk pusat kegiatan pembelajaran yang murah, nyaman, dan kondusif sehingga tercipta kualitas pendidikan yang baik yang diinginkan oleh semua pihak, baik dari lembaga itu sendiri maupun dari masyarakat.¹¹

Menjadi pemimpin di sebuah lembaga pendidikan swasta tidaklah mudah dilakukan oleh Sugiarto, apalagi dengan kondisi siswa yang kurang mampu baik dari segi fisik, mental dan juga ekonomi. Tentunya membutuhkan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya, membutuhkan kesabaran dan

¹¹ Wawancara awal dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/11/2019

keikhlasan dalam menjalankan. Di dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah, Ia selalu berprinsip pada keinginan dari semua pihak untuk menjadikan siswa yang berkebutuhan khusus tersebut mendapatkan pendidikan yang terbaik dengan keterbatasan yang mereka miliki, siswa tersebut mampu mandiri dan bisa untuk bertanggung jawab terhadap kehidupan mereka dan bisa bermanfaat untuk orang lain. Untuk itu Bapak Sugiarto selalu menjalin hubungan baik dengan semua pihak yang diharapkan dapat membantu tugasnya sebagai kepala sekolah.

Untuk dapat memberikan pendidikan terbaik kepada para siswa dengan berkebutuhan khusus, kepala sekolah memberikan kebebasan kepada para tenaga pengajarnya untuk bisa mengeksplor kemampuan yang dimilikinya untuk mendidik siswa SLB dengan baik, dan juga selalu memotifasi kepada tenaga pengajarnya untuk selalu mengembangkan kompetensinya. Tidak hanya memotifasi tenaga pengajarnya Bapak Sugiarto juga mengembangkan kompetensinya sebagai kepala sekolah agar bisa menjadi pemimpin yang bisa bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya.¹²

Sebagaimana dijelaskan di dalam Al-Quran dan Al-Hadits bahwa pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpinya.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

¹² Wawancara awal dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/11/2019

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi” . (QS. Al-Baqarah: 30).¹³

Juga diperkuat oleh Hadits Rosulullah SAW yang berbunyi:

وإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “Dari Ibn Umar R.A dari Nabi SAW sesungguhnya bersabda : Sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara adalah pemimpin atas rakyatnya dan akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin atas anggota keluarganya dan akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri adalah pemimpin atas rumah tangga dan anak-anaknya dan akan ditanya perihal tanggung jawabnya. Seorang pembantu/pekerja rumah tangga adalah bertugas memelihara barang milik majikannya dan akan ditanya atas pertanggungjawabannya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggungjawaban) dari hal yang dipimpinnya”.¹⁴

Sebagai bentuk tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah, Bapak Sugiarto sering mengikuti pelatihan-pelatihan, diantaranya: Pelatihan sistem Pembinaan Profesional (SPP) Guru/ Kepala SLB/SLB tingkat provinsi, Pelatihan Konversi In Servis Guru tingkat nasional, Workshop Penyusunan KTSP PLB Pendidikan dan Pelatihan Fungsional bagi Kepala Sekolah tingkat nasional, Pendidikan dan Pelatihan Teknis Komputer Braille tingkat nasional

¹³ Al-Quran dan Terjemahnya, 02: 30, (Bandung: J-Art, 2005)

¹⁴ Abu Abdullah al-Bukhari, *al-jamius- Shalih* (t. tp: Al-Bukhari meletakkan hadist ini di kitab 49; tentang budak, Bab 17; dibencinya perbuatan menyiksa budak), 2594.

dan masih banyak pelatihan-pelatihan yang Bapak Sugiarto ikuti demi memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

Menyadari tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah yang berat dan banyak, dan adanya kepercayaan dari masyarakat akan eksistensi lembaga yang di kelolanya maka kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan semua pihak yang terlibat di dalamnya, terutama adalah pihak tenaga pendidik yang ada di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag tersebut dengan selalu memberikan pembinaan terhadap tenaga pendidiknya dan memotifasi untuk selalu semangat dalam menjalankan tugasnya. Tentu tidak mudah, apalagi yang dipimpinnya juga terdiri dari orang-orang yang juga memiliki kompetensi tinggi. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiarto bahwa tenaga pendidik yang ada di SLB sampai saat ini tercatat 8 orang, enam diantaranya sudah sertifikasi. dengan latar belakang pendidikan:

1. Pasca Sarjana Pendidikan Umum
2. Sarjana Pendidikan Luar Biasa
3. Sarjana Muda Pendidikan Luar Biasa
4. Tenaga Ahli dalam bidang Vocasional¹⁵

Tidaklah mudah menjadi tenaga pendidik untuk siswa dengan berkebutuhan khusus, harus mempunyai kesabaran, keuletan dan keikhlasan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik serta bisa memberikan pendidikan yang terbaik untuk mereka. Untuk itu para tenaga pendidik sering melakukan shering dengan sesama tenaga pendidik yang dilakukan baik

¹⁵ Wawancara dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/11/2019

setelah selesai pembelajaran dan setiap hari Sabtu dengan tujuan untuk mengetahui kesulitan dari masing-masing tenaga pendidik dan kemudian mencari solusinya bersama-sama.

Demi tercapainya keberhasilan pendidikan di SLB ABCD PGRI 2 Jajag dengan para tenaga pendidiknya sering melaksanakan shering, kepala sekolah juga mengadakan pelatihan-pelatihan di sekolah tersebut dengan mendatangkan nara sumber yang kompeten di bidangnya yang diadakan setiap tiga bulan sekali dengan harapan kesulitan-kesulitan yang dialami oleh tenaga pendidik dapat segera teratasi dengan cara yang benar sehingga proses pembelajaran bisa berjalan dengan baik dan efektif.

Dedikasi yang tinggi yang dimiliki oleh kepala sekolah dan tenaga pendidik dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan disertai keikhlasan untuk ikut serta mencerdaskan kehidupan anak bangsa tanpa pantang menyerah, membuat peneliti yang kebetulan juga sebagai tenaga pendidik disekolah swasta dengan siswa yang normal secara fisik termotivasi untuk bisa seperti mereka serta bisa memberikan pendidikan yang terbaik untuk penerus bangsa ini.

B. Fokus Penelitian

Untuk merumuskan masalah, peneliti harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut, yaitu: permasalahan harus sesuai dengan disiplin ilmu yang sedang dialami, sesuai dengan minat calon peneliti, dan permasalahan penelitian harus dapat di tangani oleh peneliti.¹⁶

¹⁶ Suharsismi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 44.

Dari konteks penelitian tersebut, peneliti merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Leader* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Manager* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian tersebut, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Leader* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020.
2. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Manager* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik bagi pengembangan keilmuan baik secara teoritis maupun praktis.

1. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang sudah dipelajarinya serta menambah wawasan dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan dengan menggunakan teori-teori yang sudah peneliti pelajari.

2. Bagi Lembaga Pendidikan

Bisa dijadikan referensi bagi dunia pendidikan khususnya di bidang manajemen, bagaimana mengelola sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas, sehingga jalannya lembaga pendidikan tersebut terus terkelola dengan baik.

3. Secara Teoritik

Dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkompeten sesuai dengan permasalahan manajemen pendidikan di suatu lembaga pendidikan

4. Secara Praktis

Penelitian ini secara praktis bermanfaat untuk pembangunan pelaksanaan manajemen pendidikan terutama di SLB ABCD PGRI 2 Jajag secara tepat, efektif serta efisien dalam rangka untuk mengembangkan mutu dan kualitas pendidikan.

E. Definisi Istilah

Untuk menghindari terjadinya pembahasan yang meluas diperlukan adanya definisi yang sesuai dengan pemikiran peneliti yang sesuai dengan judul yang dibahas pada tesis penelitian ini.

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak

terjadi kesalah pahaman terhadap makna istilah sebagaimana yang dimaksud oleh peneliti.¹⁷

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta kemampuan untuk mampu mendorong timbulnya keinginan yang kuat para guru, staf, siswa dan semua elemen yang ada di sekolah melaksanakan tugasnya masing-masing demi tercapainya kemajuan bersama.

2. Kompetensi Guru.

Secara formal, dalam Permendikbud Nomor 6 tahun 2018 Pasal 1 tentang ketentuan umum penugasan guru sebagai kepala sekolah, dijelaskan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sehingga kompetensi guru merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan keterampilan (daya pisik) yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang guru bisa diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Atau, merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir bertindak dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sebagai seorang guru.

¹⁷ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana*, (Jember:IAIN JEMBER Press, 2016) hlm. 21.

3. Sekolah Dasar Luar Biasa (SLB) ABCD

Sekolah dasar luar biasa atau disingkat SLB yang memiliki keterangan ABCD, disini sesuai dengan inisial untuk mewakili peserta didik berkebutuhan khusus. Seperti inisial A sekolah ini diperuntukkan bagi peserta didik tunanetra, selanjutnya inisial B sekolah ini diperuntukkan bagi peserta didik yang memiliki kekurangan dalam indera pendengaran atau tunarungu, selanjutnya inisial C diperuntukkan bagi peserta didik dengan intelegensi dibawah rata-rata atau tunagrahita, selanjutnya inisial D diperuntukkan bagi peserta didik yang memiliki kekurangan bagian anggota tubuhnya atau tunadaksa.

Berdasarkan definisi istilah di atas, jadi yang dimaksud dengan judul tesis Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru adalah pengetahuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta kemampuan untuk mampu mendorong timbulnya keinginan yang kuat para guru untuk dapat mengembangkan kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang sesuai dengan kualitas guru sehingga dapat menjalankan tugas-tugas profesionalnya dengan sebaik-baiknya demi mencapai tujuan kemajuan bersama.

F. Sistematika Penulisan

Susunan dari penelitian ini terdiri dari beberapa bab. Kemudian di setiap bab terdiri dari beberapa sub bab sesuai dengan keperluan penelitian yang akan dilakukan.

Bab I, merupakan bab Pendahuluan yang menerangkan tentang penelitian ini begitu signifikan sehingga dilakukan. Selain itu, dalam bab ini juga memuat fokus penelitian yang dibahas, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, kerangka konseptual, dan sistematika pembahasan.

Bab II, dimuat penelitian terdahulu beserta kajian teori tentang kontruksi kepemimpinan kepala sekolah.

Bab III, berisi metode penelitian yang membahas pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan keabsahan data penelitian.

Bab IV, berisi paparan data dan analisis yang membahas kondisi objektif gambaran objek penelitian terkait lembaga pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Bab V, berisi pembahasan yang berisi temuan penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai manajer dan leader di lembaga pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Bab VI, adalah bab penutup yang berisi kesimpulan dan rekomendasi hasil penelitian dari hasil pengkajian yang dilakukan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Terdahulu

Sepengetahuan penulis, memang banyak para peneliti yang sudah membahas tentang *Kepemimpinan* Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru, namun demikian penulis melakukan tinjauan kembali dari judul yang sudah ada sehingga memungkinkan adanya temuan-temuan yang baru. Adapun hasil dari penelitian sebelumnya sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Helmia A khalili. (2018), dengan judul “Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Ledokombo Jember”, fokus dari penelitian ini adalah Tipe kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran terhadap peningkatan motivasi kerja guru.¹⁷
2. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Juliantoro (2017), dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik penelitian lapangan (*field Resarch*) dengan fokus telaah peran kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administrator* dan *Supervisor* dengan temuan berupa paparan peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.¹⁸
3. Penelitian yang dilakukan oleh Muh. Fitrah (2017), dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” penelitian ini

¹⁷Helmia A Kholili, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Ledokombo Jember*(Jember, Tesis

¹⁸ Mohammad Juliantoro, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal al-Hikmah Vol. 5 no 2. (Kediri: STAI Badrus Sholeh, 2017)

melakukan pembahasan mendalam mengenai seperti apa peranan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. Sehingga diperoleh temuan dalam penelitian ini peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.¹⁹

4. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Fuadah (2017) dengan judul “Manajemen Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen” penelitian ini memfokuskan pembahasan mengenai manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan faktor penghambat pelaksanaan manajemen dalam pembinaan guru. Dengan metode pengamatan, wawancara, dan dokumen.dengan analisa data *interactive model* yaitu dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan sehingga diperoleh temuan terlaksananya manajemen kepemimpinan di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen dengan beberapa indikator sebagai alat pengukur, juga terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembinaan guru, yaitu: Kurangnya pengalaman para guru dalam keterampilan pembelajaran. Kurangnya pengetahuan guru dalam teknik berkomunikasi yang efektif. Banyaknya guru wanita yang berusia produktif sehingga banyak guru yang mengambil cuti. Solusi yang ditempuh untuk mengatasi kendala yang dihadapi adalah dengan: Mengadakan berbagai workshop dan pelatihan. Mengadakan berbagai macamkegiatan untuk mengasah

¹⁹ Muh. Fitrah, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penjamin Mutu (Bima: Institut Agama Islam Muhammadiyah Bima, 2017)

kemampuan berkomunikasi yang efektif. Mengangkat guru piket yang tugasnya khusus mengisi kelas yang kosong.²⁰

5. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faizul Husnayain (2015), dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus Di Sekolah Dasar Islam Surya Buanan Dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang).” Adapun peran dari kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dengan melaksanakan fungsi sebagai edukator, sebagai manajer, sebagai supervisor, sebagai administrator, sebagai leader, dan sebagai motivator. Sehingga kepala sekolah dalam penelitian ini memiliki peran strategis guna meningkatkan mutu kompetensi guru.²¹
6. Penelitian yang dilakukan oleh Rizkiyatul Laili. (2015), dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru (Studi kasus di SMA Negeri 1 tumpang””, adapun strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan merubah pola pikir/membangun karakter positif guru melalui pelatihan, bimbingan, studi lanjut gelar, kegiatan kolokium, mengikut sertakan kegiatan Ilmiah, MGMP, dan mengadakan kerjasama dengan pihak lain yang terkait. Analisis data yang digunakan menggunakan Spradley yang terdiri dari

²⁰ Siti Nurul Fuadah, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Guru Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDTI) Az-Zahra Sragen* (Surakarta: Tesis IAIN Surakarta, 2017)

²¹ Muhammad Faizul Husnayain, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: Tesis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015)

empat cara, yaitu; analisis domain, analisis taksonomi, analisis komponensial dan analisis tema kultural²².

7. Penelitian yang dilakukan oleh Ishartiwi (2012) dengan judul “Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangan Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel” dalam penelitian ini guru yang bertugas dalam lembaga pelayanan pendidikan bagi peserta didik yang memiliki kebutuahn khusus atau difabel disini perlu memiliki kompetensi guru umum. Selain itu guru dalam kelembagaan pendidikan difabel ini juga perlu memiliki kemandirian bekerja sebagai perancang dan pengembang program layanan pendidikan penyandang difabel.²³
8. Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (2010) “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang”. Penelitian ini menggunakan Pendekatan kualitatif yang berbentuk studi kasus yang dilakukan untuk memperoleh pengertian yang mendalam mengenai situasi dan makna sesuatu atau objek yang diteliti. Penelitian ini menggunakan metode wawancara yaitu tehnik wawancara terstruktur dan observasi tidak terlibat(non partisipan). dari penelitian yang di hasilkan oleh peneliti menemukan tipe kepemimpinan executive yaitu yang memiliki ciri-ciri mampu memotivasi bawahannya dengan memberikan contoh moral yang tinggi, menghargai karakter orang lain serta berusaha memahaminya dan

²² Rizkiyatul Laili, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru* (Malang, Tesis, UIS Malik Ibrahim Malang, 2015)

²³ Isharwati, *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus Dan Model Pengembangannya Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel*, Jurnal Pendidikan Khusus Vol IX No 1 (Yogyakarta: Univesits Negeri Yogyakarta, 2012)

memandang bawahannya sebagai teman kerja yang penting, mampu membina hubungan baik dengan orang baru dan memandang konflik sebagai hal yang biasa terjadi dalam suatu organisasi²⁴.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Ratiah (2010), Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah. Fokus dari penelitian ini adalah Peran Kepala sekolah sebagai administrator dan Supervisor dalam meningkatkan motivasi kerja guru. peran yang dilakukan oleh Kepala Sekolah tidak berhubungan dengan Tipe atau Model kepemimpinan. berbeda dengan yang dilakukan oleh peneliti Tipe kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan Kompetensi guru²⁵.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Mj. Hari Marsongko (2009), Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi kasus tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto, Peningkatan Mutu yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap lembaganya di tentukan bagaimana Kepala Sekolah dalam mengelola manajemen sekolah serta kemampuannya dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan, strategi dan sasaran yang tepat sesuai situasi dan kondisi sekolah dan peningkatan mutu kompetensi

²⁴ Sukmawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang* (

²⁵ Ratiah, *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah*(Malang, Tesis, UIN Malang, 2010)

Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh Manajerial kepala sekolah²⁶.

Dari beberapa penelitian yang sudah peneliti paparkan diatas, adanya persamaan dan perbedaan antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya, untuk itu agar lebih jelas maka peneliti jabarkan pada tabel di bawah ini

TABEL 2. 1
Orisinalitas Penelitian

NO	NAMA, TAHUN DAN JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	ORISINALITAS	
			Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
1	Helimi A. Khalili (2018), Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Ledokombo Jember.	Penelitian Ini di fokuskan pada tipe kepala sekolah berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja Guru, dan tipe yang digunakan adalah tipe otoriter	Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SLB ABCD PGRI 2 Jajag menggunakan Kepemimpinan yang Demokratis dalam meningkatkan kompetensi Guru	Adanya persamaan Metode penelitian yang di gunakan, yaitu menggunakan metode Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.
2	Mohammad Juliantoro (2017), "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan"	peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.	Penelitian yang akan dilakukan lebih terfokus terhadap fungsi kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag , yakni fungsi leader dan manajer	Adanya kesamaan objek penelitian yakni peran sosok kepala sekolah yang diantaranya berperan sebagai leader dan manajer

²⁶ Mj. Hari Marsongko, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto*(Surakarta,Tesis,Universitas Sebelas Maret Yogyakarta,2009)

1	2	3	4	5
3	Muh. Fitrah (2017) “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”	Diperoleh temuan dalam penelitian ini peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.	Penelitian yang akan dilakukan mengambil fokus peran kepala sekolah sebagai leader dan manajer	Memiliki persamaan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif
4	Siti Fuadah (2017) dengan judul “Manajemen Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen”	Terlaksananya manajemen kepemimpinan di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen dengan beberapa indikator sebagai alat pengukur, juga terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembinaan guru, yaitu: Kurangnya pengalaman para guru dalam keterampilan pembelajaran. Kurangnya pengetahuan guru dalam teknik berkomunikasi yang efektif. Banyaknya guru wanita yang berusia produktif sehingga banyak guru yang mengambil cuti.	Adapun objek penelitian yang akan dilakukan lebih difokuskan terhadap sekolah luar biasa (lembaga yang dikhususkan untuk para siswa berkebutuhan khusus)	Terdapat objek penelitian yang sama terkait fungsi manajerial seorang kepala sekolah dalam meningkatkan sistem pendidikan yang baik termasuk diantaranya peningkatan mutu tenaga pengajar atau guru.

1	2	3	4	5
5	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faizul Husnayain (2015), dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus Di Sekolah Dasar Islam Surya Buanan Dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang).”</p>	<p>diperoleh temuan terlaksananya manajemen kepemimpinan di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen dengan beberapa indikator sebagai alat pengukur, juga terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembinaan guru, yaitu: Kurangnya pengalaman para guru dalam keterampilan pembelajaran. Kurangnya pengetahuan guru dalam teknik berkomunikasi yang efektif. Banyaknya guru wanita yang berusia produktif sehingga banyak guru yang mengambiltcuti. Solusi yang ditempuh untuk mengatasi kendala yang dihadapi adalah dengan: Mengadakan berbagai workshop dan pelatihan. Mengadakan</p>	<p>penelitian yang akan dilakukan lebih difokuskan terhadap sekolah luar biasa (lembaga yang dikhususkan untuk para siswa berkebutukan khusus)</p>	

1	2	3	4	5
		<p>berbagai macam kegiatan untuk mengasah kemampuan berkomunikasi yang efektif. Mengangkat guru piket yang tugasnya khusus mengisi kelas yang kosong</p>		
5	<p>Rizkiyatul Laili/2015/Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru(Studi kasus di SMA Negeri 1 tumpang</p>	<p>Strategi yang dilakukan oleh Kepala sekolah dalam meningkatkan Sumber Daya Guru dengan Merubah Pola Pikir/ membangun Karakter positif</p>	<p>Analisis data yang digunakan adalah analisis data Spradley; yang terdiri dari empat cara, yaitu: analisis Domain, analisis taksonomi, analisis Komponensial</p>	<p>Adanya kesamaan Strategi yang dilakukan Oleh masing-masing Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kualitas Guru Adanya persamaan metode penelitian yang di gunakan,yaitu menggunakan metode Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.</p>
6	<p>Rizkiyatul Laili. (2015) “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru (Studi kasus di SMA Negeri 1 tumpang”</p>	<p>Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan merubah pola piker/membangun karakter positif guru melalui pelatihan, bimbingan, studi lanjut gelar, kegiatan kolokium,</p>	<p>Penelitian yang akan dilakukan tidak hanya akan membahas tentang peran kepala sekolah melainkan terdapat pula pihak pendukung seperti kompetensi guru difabel yang</p>	<p>Adanya persamaan Metode penelitian yang di gunakan, yaitu menggunakan metode Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.</p>

1	2	3	4	5
		<p>mengikut sertakan kegiatan Ilmiah, MGMP, dan mengadakan kerjasama dengan pihak lain yang terkait. Analisis data yang digunakan menggunakan Spradley yang terdiri dari empat cara, yaitu; analisis domain, analisis taksonomi, analisis komponensial dan analisis tema cultural</p>	<p>harus memiliki keahlian khusus.</p>	
7	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Ishartiwi (2012) “Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangan Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel”</p>	<p>guru yang bertugas dalam lembaga pelayanan pendidikan bagi peserta didik yang memiliki kebutuahn khusus atau difabel disini perlu memiliki kompetensi guru umum. Selain itu guru dalam kelembagaan pendidikan difabel ini juga perlu memiliki kemandirian bekerja sebagai perancang dan pengembang program layanan pendidikan penyandangdifabl</p>	<p>Terdapat perbedaan terkait fokus penelitian ini berupa kompetensi guru dan yang akan dilakukan lebih fokus terhadap kepemimpinan kepala sekolah</p>	<p>Adanya kesamaan dalam prihal siswa difabel yang menjadi bagian pembahasan dalam penelitian serta metode untuk menciptakan pendidikan yang unik dan khusus untuk siswa difabel</p>

1	2	3	4	5
8	Sukmawati (2010) Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang.	Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah dalam memimpin lembaganya menggunakan Gaya kepemimpinan Executive. Kepemimpinan Tipe ini selalu Berusaha mengintegrasikan antara pencapaian produktifitas kerja dengan hubungan baik dan memberikan suasana nyaman bagi bawahannya, memberikan motivasi yang tinggi terhadap bawahannya dengan target agar bawahannya bisa bekerja dengan hasil yang maksimal.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SLB ABCD PGRI 2 Jajag menggunakan Kepemimpinan yang Demokratis	Sama-sama meneliti dan mengulas tentang Kepemimpinan
9	Ratih (2010) Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Motivasi kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah	Penelitian ini terfokus pada peran kepala sekolah baik peran sebagai administrator ataupun supervisor dalam meningkatkan	Tentang Tipe kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh pada peningkatan kompetensi Guru	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan Kepala sekolah Terhadap peningkatan kompetensi guru

1	2	3	4	5
		motivasi kerja guru		
10	Mj. Hari/2009 Marsongko/Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah,(Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)	Peningkatan mutu yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap lembaganya di tentukan bagaimana kepala sekolah mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan pendidikan, Strategi dan sasaran yang tepat sesuai situasi dan kondisi sekolah dan peningkatan mutu kompetensi kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh Manajerial kepala sekolah.	Penigkatan Mutu pendidikan di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag tidak hanya tergantung dari Kualitas person Kepala Sekolah saja melainkan melibatkan banyak Pihak yang terlibat di dalamnya seperti,Komite Sekolah, Tenaga pendidik, Wali murid, Pemerintah dll.	Sama menggunakan penelitian dengan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif

Sumber: Data diolah

Berdasarkan dari beberapa penelitian di atas menunjukkan bahwa seorang pemimpin berbeda dalam menangani masalah yang timbul di Lembaganya meskipun masalahnya sama. Dengan demikian dari beberapa penelitian terdahulu pada tabel diatas memiliki perbedaan dengan penelitian ini. Seperti penelitian dari Helmi A. Khalili yang membahas tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru,

kemudian penelitian Mohammad Juliantoro yang memfokuskan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan demikian dengan penelitian Muh Fitrah, selanjutnya penelitian Siti Fuadah yang berfokus terhadap manajemen kepala sekolah, lebih lanjut pula penelitian dari Muhammad Fauzul Husnayain yang meneliti peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru pun demikian serupa dengan penelitian Rizkiyatul hanya berbeda tempat penelitian.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Isharwati yang meneliti kompetensi guru pendidikan bagi siswa berkebutuhan khusus, sedangkan Sukmawati dalam penelitian terdahulu melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Begitupun penelitian lain yang tercantum pada tabel, sehingga penelitian ini memiliki urgensi tersendiri untuk dilakukan. Sebab, kajiannya memfokuskan pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi guru di sekolah difabel. Sisi ini, peneliti berharap temuan akan memberikan sudut pandang berbeda dengan temuan sebelumnya.

B. Kajian Teori

1. Kajian Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Terminologi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Stoner memberikan pengertian kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas

kelompok²⁷. Menurut George R. Terry Kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.²⁸ Seperti yang diungkapkan Edwin A. Fleishman; "*Leadership is an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and toward the affair meant of some goals.*"²⁹

Adakalanya kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan untuk menggerakkan orang lain atau sebagai alat, sarana dan proses untuk membujuk orang atau kelompok agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela, tanpa kekuatan paksaan. "*Leadership is an individual attempt to affect the behavior of a group without using the coercive form power*"³⁰

Kepemimpinan Merupakan usaha untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama bekerja mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Hadari Nawawi dalam Muwahid Shulhan Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memotifasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan mengenai keberhasilan yang

²⁷ James A. F. Stoner, and R. Edward Freeman, *Principles of Management*(New Delhi: Phi Beta Kappa,2010),34

²⁸ George R. Terry, *Priciples of Management*, Edisi ke-6, (Illinois: Richard D. Irwin Homewood, 1972), 458

²⁹ Edwin A. Fleishman & James G. Hunt, *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press. , 1973), h. 3

³⁰ James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, (Texas: Business Publication Inc. 1985), h. 362.

dilakukan mengenai keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.³¹

Kata “Pemimpin” mempunyai arti memberi bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan kedepan(presede). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal untuk mencapai tujuan.³² Menurut Griffin dan Ebert mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah proses memotifasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³³

Dari beberapa definisi yang telah dirumuskan oleh beberapa pakar, bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi, memberi dukungan dan dapat memberikan motifasi bagi pengikutnya agar dapat melaksanakan setiap tanggung jawab yang diberikan kepada orang tersebut dengan sebaik baiknya, baik secara individu maupun organisasi. Sebagaimana dijelaskan dalam Q.S An Nissa Ayat 59. .

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

³¹ Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta : Teras,2013),9.

³² Wahjosumidyo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*,(Jakarta Raja Grafindo Persada,1999),104

³³ Sutarto Wijono, *Kepemimpinan dalam Persepektif Organisasi*,(Prenadamedia Group,2018),1

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rosul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rosul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.³⁴

Sedangkan Istilah Kepala Sekolah berasal dari dua kata Kepala dan Sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan Sekolah diartikan sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat aktifitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, dimana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak menghadapi hidup.³⁵

M Daryanto mendefinisikan Kepala sekolah sebagai personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.³⁶ Sosoknya mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah. Menurut Mulyasa juga senada, dirinya adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.³⁷

Difinisi lain dari Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi

³⁴ Departemen Agama RI, Al Quran dan Terjemahnya, (Jakarta: Depag RI, 1984)

³⁵ Vaitzal Rivai, *memimpin dalam abad ke -21* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004).

³⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*..80

³⁷ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis...*, 126

interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.³⁸ Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin yang mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, Kepala Sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah, dan yang ke dua, Kepala Sekolah sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolah.³⁹

Secara mendasar, kepala merupakan pemimpin pendidikan. Beberapa tugasnya, selain penjelasan beberapa tokoh di atas, sebenarnya sejak dulu pakar telah menjelaskan tugas fungsi yang bijaksana. Misalnya sebagaimana yang dijelaskan oleh Wawan Susetya. Ia mengatakan menggambarkan ide-ide kepemimpinan ala Ki Hajar Dewantara. Menurutnya, gaya kepemimpinannya kepala sekolah yang baik adalah “*Ing ngarsa sung tulodo, Ing madya mangun karso Tut wuri handayani.*” Di depan memberi tauladan, ditengah memberikan direksi dan dibelakang memberikan *supporting*.⁴⁰

Menurut Ki Hajar Dewantara manusia memiliki daya, jiwa yaitu cipta, karsa, Pengembangan manusia seutuhnya menuntut pengembangan semua daya secara seimbang. Pengembangan yang terlalu menitik beratkan pada satu daya saja akan menghasilkan ketidakutuhan perkembangan sebagai manusia. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, di dalam

³⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 83.

³⁹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta : Kaukaba, 2012), 106

⁴⁰ Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa*, (Yogyakarta: Narasi, 2007), 56

kepemimpinannya ada unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Agar dapat mengimplementasikan ke tiga unsur secara seimbang, maka seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan kecakapan serta ketrampilan yang baik untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan ketrampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman praktek selama menjadi kepala sekolah.

b. Tipologi Kepemimpinan Sekolah.

Dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin mempunyai cara dan model yang berbeda. mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang menunjukkan cerminan dari kepribadiannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga menyebabkan pegawainya bekerja dengan tekanan rasa takut, namun ada pula pemimpin yang mempunyai karakter lemah lembut serta berwibawa.

Pada kajian teoritis ini, kepemimpinan sekolah diibaratkan sebagai kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan pada sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain harus mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Sebagaimana dalam penuturan Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau

tujuan yang telah ditetapkan.⁴¹ Menurut Mc Shane kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.⁴²

Secara teoritis Gibson lebih menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok atau organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat memaksa.⁴³ Sedangkan Certo mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.⁴⁴

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas pada dasarnya adalah sama, yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan semangat) yang mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses dimana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan

⁴¹Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249.

⁴²Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 56.

⁴³Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, (Jakarta: Erlangga, 2007), 32.

⁴⁴Certo.C , Certo .T, *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition* (New Jersey: Perason. Prentice Hall, 2009), 103.

membuat orang lain bekerja sama serta memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

Selama ini telah banyak pakar yang membahas tentang kepemimpinan dalam berbagai pendekatan. Diantaranya pendekatan tersebut yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi. Pertama, teori Sifat. Teori ini mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan pemimpin. Certo mengatakan bahwa teori ini memusatkan perhatian pada diri para pemimpin itu sendiri, oleh karena itu teori ini lebih dikenal sebagai teori pembawaan.⁴⁵

Beberapa pakar perilaku organisasi telah mengemukakan beberapa sifat yang dimiliki individu yang bisa membuatnya menjadi seorang pemimpin diantaranya McShane menyebutkan beberapa sifat khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah *drive*, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional.⁴⁶ Sifat-sifat khusus tersebut dikemukakan pula oleh Robbins⁴⁷ yang berbeda hanya karena dimasukkannya unsur ekstraversi.⁴⁸

Kedua, Teori Perilaku. Menurut pendekatan perilaku, pendekatan sifat tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif. Oleh karenanya, pendekatan perilaku tidak lagi berdasarkan pada

⁴⁵Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 249.

⁴⁶Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles...*, 58.

⁴⁷Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 250.

⁴⁸Ekstraversi, seorang pemimpin harus ambisi, energik, suka bergaul, tegas.

sifat seorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya. Aspek perilaku kepemimpinan menekankan fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*Group-maintenance*) atau sosial.

Ada juga teori yang mendekati konstruksi kepemimpinan sebagai efektifitas manajemen. Ada dua varian kelompok model teoritik yang ditemukan. Beberapa teorinya dapat dikelompokkan dalam fokus penelitian yang dilakukan beberapa kampus besar. *Pertama*, beberapa kajian yang dilakukan di *Ohio State University Study*. Penelitian yang dilakukan oleh *Ohio State University* mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan didasarkan pada dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure*.⁴⁹

Keramahan (*consideration*) adalah sampai sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai pekerjaan mereka. Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat

⁴⁹Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*,251.

mempertimbangkan rasa kemanusiaanya. Pemimpin seperti ini biasanya sensitif akan perasaan orang-orang disekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan, memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan.

Memprakarsai stuktur (*initiating structure*) adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Hal ini meliputi perilaku yang berupaya untuk mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan.pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh cendikiawan *Michigan University study*. Studi yang dilakukan *Michigan University* menemukan dua bentuk perilaku kepemimpinan yakni perilaku pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee centered behavior*) yakni menekankan pada hubungan antar pribadi dan pemimpin yang berorientasi tugas (*job centered behavior*) menekankan pada aspek teknis dari tugas atau pekerjaan.⁵⁰

Berdasarkan beberapa reseach inilah model gaya kepemimpinan penting yang dilakukan. Beberapa model tersebut diantaranya adalah

⁵⁰Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 152

model transaksional, situasional dan transformasional. Untuk membahas secara terperinci yakni sebagaimana di bawah ini,

1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional mempunyai titik berangkat dari semangat ingin memiliki apa yang dimiliki orang lain. Fokusnya adalah segala hal yang menarik dan sedang dimiliki orang lain. Hal demikian dilakukan melalui proses tawar-menawar, transaksi-transaksi. Semua itu dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar merelakan kelebihan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan diri dan organisasi. Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukur prestasi kerja.⁵¹

Menurut Giltiane, Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah berorientasi pada tugas dan bisa efektif ketika berhadapan dengan deadline.⁵² Sedangkan menurut Northouse (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berbeda dengan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dikarenakan pemimpin yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional tidak

⁵¹ Tikno Lensuffie, *Leadership Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, (Jakarta:Erlangga,2010), 91

⁵² Giltinane, CL. *Leadership Style and Theories*. *Nurshing Standard*. 27 (41), (2013) . 35

menyesuaikan kebutuhan pengikut, tetapi berfokus pada pengembangan pribadi para anggota. Pada umumnya, ada tiga tipe kepemimpinan transaksional, yaitu: *Continget reward* (Pemberian penghargaan saat target tercapai), *management by exception active* (ada intervensi sebelum terjadi permasalahan), dan *managemen by exception-passive* (ada intervensi ketika permasalahan muncul).⁵³

2) Kepemimpinan Transformasional

Tindakan kepemimpinan tranformasional merupakan komponen tindakan pemimpin yang dari semua jenisnya, harus melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.⁵⁴ Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya.

Tipe Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan transformasional adalah komprehensif karena memiliki pendekatan normatif terhadap kepemimpinan sekolah. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil.⁵⁵ Northouse menyatakan ada lima faktor penting yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pengaruh ideal, (2) karisma, (3) motivasi yang menginspirasi, (4) rangsangan intelektual, dan (5) pertimbangan

⁵³ Giltinane, CL. *Leadership Style*, 39

⁵⁴ Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), 2-3

⁵⁵ T. Bush, *Leadership and Management Development*. (London : SAGE Publication Ltd.2008),34

yang diadaptasi.⁵⁶ Dengan adanya faktor-faktor ini kepala sekolah didorong supaya lebih bijak dalam bertindak dan berhadapan dengan para guru dan staf kependidikan di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang cenderung mengadopsi pendekatan demokratis pada gaya kepemimpinannya⁵⁷.

Sebagai hasilnya, ketika kepala sekolah mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan memiliki potensi untuk melibatkan para stakeholder dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Misalnya, ketika kepala sekolah memiliki kepemimpinan transformasional yang baik, maka kepala sekolah mampu melibatkan para guru, staf kependidikan, dan orang tua siswa sehingga berperan aktif untuk pengembangan efektivitas sekolah. Dalam konteks Indonesia, gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan karena dengan adanya prinsip demokratis dalam pengelolaan sekolah akan mendorong semakin munculnya ide-ide kreatif dan inovasi untuk memajukan sekolah dari berbagai pihak. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional yang efektif membutuhkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan.⁵⁸

Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong pengembangan sekolah.

⁵⁶ P. G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Terjemahan), (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 43

⁵⁷ Giltinane, CL. (2013) . *Leadership Style and Theories*. *Nurshing Standard*. 27 (41), 35-39.

⁵⁸ CL Giltinane, *Leadership Style and Theories*. *Nurshing Standard*. Vol. 27 No. 41(2013), 35-39.

Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu membangun kepercayaan terhadap guru dan staf kependidikan sehingga guru dan staf kependidikan juga mampu mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus membagikan visi dan misi sekolah kepada warga sekolah sehingga ini akan mewujudkan suasana kondusif untuk pembelajaran.

3) Kepemimpinan Kharismatik

Selain kedua kepemimpinan di atas, ada juga yang secara mengembangkan tipe kepemimpinan transformasional dengan model kepemimpinan kharismatik. Kharisma sendiri berasal dari bahasa Yunani yakni “anugrah”. Dengan kata lain, memiliki kekuatan kepemimpinan yang tidak bisa dijelaskan secara logika. Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

Menurut Ivancevich, Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.⁵⁹ Rhode dan Bennis, mengatakan, “*charismatic individuals who are prone to self-interested actions, precisely the*

⁵⁹ Ivancevich, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. (Jakarta : Erlangga,2007). 209

behavior that power permits”.⁶⁰ Artinya kekuatan utama dari kepemimpinan kharismatik adalah tindakan pribadi yang dalam aspek moralitinya.

Sebenarnya teori ini lahir atau didasarkan dari pemikiran Max Weber. Ia menghubungkan pendekatan manajerial dan teori sosialogis. Jelasnya, ia mengatakan, “*the term charisma will be applied to a certain quality of an individual personality by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, super human, or at least specifically exceptional powers or qualities*”.⁶¹ Maksudnya, kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan supranatural dan superhuman.

Sudut pandangan Bass pada model kepemimpinan ini dijelaskan sebagai kepemimpinan dengan skill *individualized influences*.⁶² Tindakan kepemimpinan pada model ini dijelaskan berdasarkan pada keluhuran moralitas yang dapat mempengaruhi tindakan bawahannya. Iya menyebutkan bahwa model kharismatik dengan kekuatan tindakannya dapat memiliki otoritas kuat dalam proses pendelegasian kerja. Dengan kata lain, *influencing* pada bawahan yang kuat membuat sosoknya memiliki kekuatan penuh dalam mengarahkan kerja bawahannya.

⁶⁰ Warren Bennis, *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy*, (San Fransisco, CA: Jossey-Bass, 2006). 180.

⁶¹ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: The Free Press, 1966). 39

⁶² Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006). 9

Ketiga tipe kepemimpinan ini sangat efektif untuk mencegah dan menyelesaikan permasalahan yang ada di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, di lingkungan sekolah, kepemimpinan transaksional dapat diimplementasikan dengan cara pemberian penghargaan kepada setiap yang telah memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, kepala sekolah juga dapat membantu guru yang terkendala dengan tugas mengajar atau permasalahan yang dihadapi dengan siswa atau dengan orang tua murid. Dan Kepala sekolah dapat memberikan seminar atau pelatihan kepada para guru ketika guru tidak mampu dalam mengajar dengan metode yang kreatif. Pengimplementasian strategi ini akan semakin mendorong para guru semakin memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam mengerjakan tugasnya.

Masih Banyak sekali tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh para Ahli, diantaranya: Kepemimpinan Paternalistik, kepemimpinan Laissez-Faire, Pseudo Demokratis, Birokratis, Militeristik dan Kepemimpinan Partisipasif. Ada juga gagasan dari Winardi, dalam Teori *path goal theory of leadership* atau teori kepemimpinan jalur tujuan,⁶³ mengulas tentang tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan. Ada empat tipe kepemimpinan yaitu;

⁶³ Miftah Toha, *Organisasi Prilaku: Konsep Dasar Dan Aplikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996),75.

- 1) Kepemimpinan yang memberikan pengarahan
- 2) Kepemimpinan yang bersifat membantu
- 3) Kepemimpinan partisipan
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil

c. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah unsur paling vital dalam lembaga pendidikan guna menentukan tinggi rendahnya kualitas pengembangan pendidikan. Kepala sekolah diibaratkan dapat diumpamakan sebagai panglima pendidikan yang melakukan fungsi kontrol dengan beberapa pola kegiatan pengajaran dan pendidikan. Oleh sebab itu, suksesnya sebuah sekolah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan diatas sosok kepemimpinannya. Diantara faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan sebuah lembaga adalah kuat tidaknya kepemimpinan yang dijalankan. Sebab pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh menuju tujuan yang akan dicapai.

Pada sisi ini, banyak peran yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah guna acuan dasar posisinya. Adapun perannya adalah dapat diuraikan berikut ini:⁶⁴

1) Peran dan Fungsi Edukator

Pada sisi kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan beberapa nilai. Nilai-nilai tersebut

⁶⁴ Maimun dan Fitri, *Madrasah Unggulan ...*180

diapaayakan tertanam pada para pendidik. Adapun nilai yang demikian di antaranya, pembinaan mental melalui sikap batin dan watak, pembinaan moral yang berkaitan dengan ajaran baik. Seluruh hal yang dilakukan haru berorientasi pada pembinaan fisik terkait kondisi jasmani atau badan dan penampilan secara lahiriyah serta pembinaan artistik terkait kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

2) Peran dan fungsi sebagai manager

Pada sisi ini, seorang kepala sekolah hendaknya mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar lembaga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Peran dan fungsi sebagai Administrator

Posisi sekolah dalam sisi ini dikatakan sebagai orang yang paling bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.

4) Peran dan fungsi sebagai Supervisor

Hal utama penting yang juga diamanahkan pada sosok kepala sekolah adalah dituntut untuk mampu meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan guna peningkatan kemajuan sekolah.

5) Peran dan fungsi sebagai leader

Sisi ini menuntut kepala sekolah berupaya memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan,

membuka dan berkomunikasi dua arah serta melakukan pendelagasian tugas.

6) Peran dan fungsi sebagai Inovator

Peran selanjutnya ini menuntut adanya kompetensi kreatif kepala sekolah. Dirinya harus mampu mencari dan menentukan serta melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

7) Peran dan fungsi sebagai Motivator

Fungsi dan peran terakhir ini, menuntut kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan lembaganya sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsinya. Tentunya menyangkut peran dan fungsinya sebagai edukator, motivator dan lain sebagainya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Selain tipologi peran dan fungsi di atas, sebenarnya yang lebih substansial dalam konsep kepemimpinan kepala sekolah adalah penjelasan perannya dalam menjadi leader dan manager. Sebagaimana diungkapkan oleh Koontz, keterampilan yang harus dimiliki seorang leader dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan ada empat meliputi: otoritas pemimpin, kemampuan menyatukan *human*

resources, mengembangkan iklim kerja dan mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan.⁶⁵ Selain empat peran penting di atas diperlukan juga kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah.

Empat peran penting kepala sekolah tersebut mencakup empat aspek yang telah diungkapkan oleh Elsbree yaitu: *personality*, kepala sekolah yang efektif harus memelihara hubungan baik secara umum seperti memiliki sifat bersahabat terhadap orang lain, responsif, antusias, murah hati, spontan percaya diri, bebas dari perasaan takut dan kebimbangan. *Purpose*, kepala sekolah selaku pemimpin kelompok harus bisa memformulasikan tujuan organisasi dan menginformasikan kepada bawahannya untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. *Knowledge*, kepala sekolah harus mempunyai otoritas, pengetahuan luas, dan keputusan secara tepat dan akurat. *profosinal Skill*, kepala sekolah harus memiliki keterampilan profesional yang efektif dalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan.⁶⁶

Sedangkan sebagai manager, kepala sekolah diharapkan dapat menyangkut tentang bagaimana pemimpin menyatukan sub unit kerja sekolah, melakukan perencanaan, implementasi dan memerikan *support* pada bawahannya. Khususnya dalam hal ini adalah para pendidik. Sehingga, peran tindakan kepemimpinannya dalam hal ini adalah strategi penyatuan dan distribusi unit kerja, perencanaan, dan

⁶⁵ Konntz, *Manajemen, Terjemahan Hutahurug. G.*, (Jakarta: Erlangga 1990), th.

⁶⁶ Hidayati, *Kepemimpinan Perempuan Kepala Sekolah dalam Konteks Pengajaran*, (Malang: PPS-UNM, 1999), th.

implementasi kebijakan serta dukungan yang diberikan.⁶⁷ Untuk melihat lebih rinci perbedaan kepala sekolah sebagai *manager* dan *leader* adalah sebagaimana tabel dibawah ini:⁶⁸

Tabel 2.2
Peran Manager dan Leader

<i>Leader Function</i>	<i>Manager Funtion</i>
Create and communicate the company vision	Oversee the subordinates that they are in charge of
Establish overall goals related to the vision	Plan and implement interim objectives that lead toward overall goals delegated by the company leadership
Set a direction for the company and influence all employees to move in that direction	Support subordinates as they implement delegated plans and objectives (provide direction, training, encouragement and feedback as needed)

2. Kajian Teori Kompetensi Guru Umum dan Difabel

a. Pengertian Kompetensi Guru Umum.

Menurut Pendapat Johnson Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang di harapkan. Menurut UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1, Ayat 10, disebutkan “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁶⁹

⁶⁷ Bodla dan Nawas, Comparative Study of Full Range Leadership Modela Among Faculty Member In Public and Private Sector, Internatonal Journal og Business and Management, Vol 4, No 4 Tahun 2014, 208-2014.

⁶⁸ Kelley R., *The Power of Followership*. (Toronto: Currency Doubleday. 2002), 34

⁶⁹Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta,2009),23.

Muhibbin Syah mengemukakan pengertian dasar Kompetensi adalah, “kemampuan atau kecakapan”.⁷⁰ Menurut Departemen Pendidikan Nasional merumuskan definisi kompetensi sebagai “pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.”⁷¹

Kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan dan juga keterampilan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan demikian Kompetensi adalah perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugasnya.

Beberapa penjelasan di atas didasarkan pada konsep kompetensi dari para pakar sebelumnya. Salah satu yang secara komprehensif mengkaji konstruksi kompetensi adalah Spencer. Ia mengatakan, “*Competencies are underlying characteristics of people and indicate ways of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period of time*”.⁷² Jadi kompetensi merupakan apa yang menjadi karakteristik seseorang dan bisa meliputi pola perilaku atau pikiran dalam situasi dan waktu tentu. Tindakan yang

⁷⁰Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan pendekatan baru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 229.

⁷¹Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Grafindo, 2004), 7

⁷² Lyle M. Spencer Jr, Lyle M. Spencer, dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: Wiley, 1993). 9

dimaksud dalam sudut pandangannya adalah seperangkat kemampuan dalam meningkatkan efektifitas kerjanya.⁷³

Jika dikontekkan pada dunia pendidikan, Muhammad Muntahibin Nafis, Guru adalah bapak Ruhani (*Spiritual Father*) bagi peserta didik, yang memberikan ilmu, pembinaan akhlak mulia, dan meluruskan perilaku yang buruk. Oleh karena itu guru memiliki kedudukan yang tinggi dalam islam sebagaimana dinyatakan dalam berbagai teks, diantaranya disebutkan:” Tinta seorang ilmuan(yang menjadi Guru) lebih berharga dari pada darah para Syuhada”. Muhammad Mubtahibun nafis juga mengutip pendapat AL-Syauki yang menempatkan guru setingkat dengan derajat seorang Rosul.⁷⁴ Sedangkan definisi Guru adalah Semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual maupun klasikal, baik disekolah maupun diluar sekolah.⁷⁵

Selanjutnya, Abidin Ibnu Rusn mengutip pendapat AL-Ghazali yang menyatakan bahwa profesi keguruan merupakan profesi yang paling mulia dan paling agung dibanding dengan profesi yang lain. AL-Ghazali berkata: “seorang yang berilmu dan kemudian bekerja dengan ilmunya itu, dialah yang dinamakan orang besar dibawah kolong langit ini, Ia bagai matahari yang mencahayai orang lain, sedangkan dirinya

⁷³ Jr, Spencer, dan Spencer. 25

⁷⁴ Muhammad Muntahibun Nafis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Teras, 2011), 88.

⁷⁵ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta 2009), 21

sendiripun bercahaya. Ibarat minyak kasturi yang baunya dinikmati orang lain, ia sendiripun harum.⁷⁶

Dari definisi yang dipaparkan diatas dapat dipahami bahwa guru mempunyai derajat yang tinggi karena tugasnya yang berat, menjadikan anak didik dari tidak mengetahui apapun menjadi manusia yang berpengetahuan dan berakhlakul karimah bukanlah tugas yang ringan, membutuhkan kerja keras dan dedikasi yang tinggi terhadap tugasnya serta ikhlas karena Allah Swt.

Jadi yang dimaksud dengan Kompetensi Guru adalah kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Di dalam Undang –Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 Menyatakan Bahwa Kompetensi Guru Meliputi Kompetensi Pedagogik, Kepribadian Sosial dan Profesioanal yang diperoleh melalui pendidikan Profesi.⁷⁷

b. Klasifikasi Kompetensi Guru Umum

Secara teoritis, klasifikasi komperhensif awal kompetensi dijelaskan oleh Spencer bersaudara. Dalam bukunya dijelaskan bahwa kompetensi terdiri lima bentuk. *Pertama,*

Pada perkembangannya, ada banyak pakar yang terus mengkajinya dan membuat klasifikasi baru. Salah satunya adalah Saiful

Sagala yang membagai klasifikasinya sebagaimana dibawah ini;

⁷⁶ Abidin Ibnu Rusn, *Pemikiran AL-Ghazali tentang pendidikan Islam*,(Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2009),63-64.

⁷⁷ Undang-Undang Guru dan Dosen (UU RI N0. 14 Th. 2005),Jakarta Sinar Grafika,2010)hlm. 9

1) Kompetensi Kepribadian

Setiap Perkataan, tindakan dan tingkah laku positif akan meningkatkan citra diri dari kepribadian seseorang, selama hal tersebut dilakukan dengan penuh kesadaran. Menurut Zakiah Dradjat(1980) Kepribadian merupakan sesuatu yang abstrak, sukar dilihat secara nyata, hanya dapat diketahui lewat penampilan, tindakan dan ucapan ketika menghadapi suatu persoalan.⁷⁸

Kepribadian mencakup semua unsur, baik fisik maupun psikis. sehingga dapat diketahui bahwa setiap tindakan dan tingkah laku seseorang akan menjadi cerminan dari kepribadian yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan dan Moral yang dimiliki oleh seseorang akan memunculkan kepribadiannya, baik atau buruk. Kepribadian yang dimiliki oleh seorang guru akan menentukan bagaimana perilaku anak didiknya. akankah peserta didik itu menjadi baik atau tetap buruk.

Guru menjadi teladan bagi siswanya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan suri tauladan dalam menjalankan kehidupannya. Guru dituntut untuk selalu berusaha bersikap dan bertindak yang sesuai dengan Norma agama, hukum maupun social, sehingga dapat mengangkat derajat dan kewibawaan seorang guru baik didepan siswanya maupun dihadapan masyarakat.

Kompetensi Pribadi menurut Usman yang dikutip oleh Syaiful Sagala, meliputi :

⁷⁸Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung:Alfabeta:2009), 33.

- a) Kemampuan mengembangkan Kepribadian.
- b) Kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi
- c) Kemampuan melaksanakan bimbingan dan penyuluhan.⁷⁹

Kompetensi Kepribadian Guru adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang harus memiliki nilai –nilai luhur sehingga terlihat dalam perilaku sehari-hari. Semua berkaitan dengan falsafah hidup yang menginspirasi guru sebagai contoh manusia yang memiliki karakter pribadi yang baik dan menarik serta menjadi contoh yang baik.

Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki guru antara lain ; Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kelebihan dibandingkan dengan orang lain, tenggang rasa, bersikap terbuka dan demokratis, sabar dalam menjalani profesi keguruannya serta selalu berusaha mengembangkan profesinya.

Kompetensi kepribadian guru terkait dengan dengan penampilan figure guru sebagai individu yang memiliki kedisiplinan, tanggung jawab, penampilan yang menarik, mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap tugasnya, menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur dan yang paling penting adalah menjadi Suri tauladan yang baik bagi siswanya. Dengan demikian pemahaman terhadap kompetensi guru harus diartikan sebagai suatu sosok manusia yang utuh.

⁷⁹ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, 34

2) Kompetensi Profesional.

Guru merupakan faktor terpenting dalam penyelenggaraan pendidikan disekolah, dengan meningkatkan mutu pendidikan berarti juga meningkatkan mutu guru. Tidak Hanya dari segi kesejahteraannya tetapi juga keprofesionalitasnya. Guru yang profesional diyakini mampu memotifasi siswa untuk terus mengoptimalkan potensinya dalam rangka mencapai standar pendidikan yang diharapkan.

Kompetensi profesional menurut usman meliputi:

- a) Penguasaan terhadap landasan kependidikan.
- b) menguasai bahan pengajaran
- c) kemampuan menyusun program pengajaran
- d) Kemampuan menyusun perangkat penilaian hasil belajar dan proses pembelajaran.⁸⁰

Kompetensi Profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Tuntutan kompetensi Profesi guru itu juga didasarkan pada UU N0 14 tahun 2005, yaitu sebagai Agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan tehnologi dan seni serta mengabdikan pada masyarakat.

⁸⁰Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung:Alfabeta:2009), 41

3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial erat hubungannya dengan dengan kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam berinteraksi dengan orang lain. Kompetensi sosial menurut Slamet PH sebagaimana dijelaskan oleh Syaifuddin Sagala antara lain:

- a) Memahami dan menghargai perbedaan serta memiliki kemampuan mengelola konflik.
- b) Melaksanakan kerja sama secara harmonis dengan teman sejawat, Kepala sekolah, dan pihak-pihak yang terkait.
- c) Membangun tim kerja yang kompak, cerdas, dinamis dan lincah.
- d) Melaksanakan komunikasi secara efektif dan menyenangkan dengan seluruh elemen sekolah, orang tua siswa, dengan penuh kesadaran bahwa masing-masing mempunyai peran dan tanggungjawab untuk menjadikan pembelajaran semakin berkualitas.
- e) Memiliki kemampuan memahami dan menginternalisasikan perubahan lingkungan yang akan berpengaruh terhadap tugasnya.
- f) Memiliki kemampuan mengendalikan dirinya dalam sistem nilai yang berlaku dimasyarakat.
- g) Melakukan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (partisipasi dalam penegakan hukum dan profesionalisme).⁸¹

⁸¹ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta: 2009), 38

4) Kompetensi Pedagogik.

Menurut Janawi Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran siswa yang sekurang-kurangnya meliputi:⁸²

- a) Pemahaman wawasan Atau Landasan Pendidikan
- b) Pemahaman terhadap Siswa
- c) Pengembangan kurikulum atau silabus
- d) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- e) Pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
- f) Evaluasi hasil belajar.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan Dosen dikemukakan Kompetensi Pedagogik adalah “Kemampuan mengelola Pembelajaran peserta didik”. Departemen Pendidikan Nasional menyebut kompetensi ini dengan “kompetensi pengelolaan Pembelajaran”.⁸³ Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan Program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi, atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian. Kompetensi pedagogik guru tidak bisa di dapatkan secara instan, melainkan harus dengan upaya belajar yang dilakukan secara terus menerus dan sistematis ketika pada pra

⁸² Janawi. *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*. (Bandung Alfabeta. 2012). 35.

⁸³ Departemen Pendidikan Nasional, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional) Jakarta: Grafindo, 2004). ,9.

jabatan maupun selama dalam jabatan, yang didukung oleh bakat, minat, dan potensi keguruan lainnya dari masing masing personal guru.

c. Pengertian Kompetensi Guru Difabel

Guru pendidikan khusus (difabel) adalah guru yang bertugas sebagai tenaga pengajar di sekolah yang menangani anak-anak berkebutuhan khusus. Sebagaimana Wina Sanjaya berpendapat guru dalam proses pembelajaran sebagai komponen dan faktor penting dalam sistem pembelajaran, guru berperan sebagai pengelola pembelajaran (*manager of learning*).⁸⁴ Peran mutlak guru menjadi sangat utama dalam pembelajaran bagi anak berkebutuhan khusus (ABK) yang juga disebut kaum difabel. Hal ini terkait keadaan kaum difabel dengan karakteristik individu yang memiliki hambatan fungsi perkembangan fisik, mental dan sosial bersifat unik. Karakteristik unik difabel dalam hal ini berdampak pada keragaman tindakan belajar dalam merespon tindakan pembelajaran guru.⁸⁵ Situasi yang memerlukan perhatian khusus ini memang memerlukan sosok guru yang memiliki keahlian dalam membuat konsep pendidikan terhadap keragaman respon belajar kaum difabel.

Keragaman respon belajar difabel membutuhkan keterampilan guru dalam memberikan layanan terindividualisasikan bagi difabel atau kompetensi guru untuk peserta didik difabel. Kompetensi ini tentu sulit bagi sosok guru karena dalam proses pembelajaran tidak selalu guru

⁸⁴ Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2008), 52.

⁸⁵ Ishartiwi, *Dampak Intervensi Program Pembelajaran Terindividualisasikan ("Individualized Instruction") Terhadap Hasil Belajar Keterampilan Fungsional Perilaku Aaaptif Anak Retardasi Menta*, 111.

dapat memaksakan menerapkan skenario pembelajaran yang telah direncanakan. Kondisi seperti ini tentu cukup berbeda dengan siswa reguler (kondisi normal), guru dalam memberikan pendidikan terhadap siswa reguler dapat dikondisikan melalui oleh guru secara klasikal dari aspek bahan ajar, strategi dan tugas-tugas belajar. Situasi demikian karena siswa reguler memiliki kemampuan untuk memiliki tanggung jawab belajar dan mampu mengelola diri mengikuti tata aturan yang berlaku.⁸⁶ Berbeda dengan siswa difabel yang masih lemah dalam hal tersebut. Tentu kondisi ini yang menjadi landasan perbedaan kebutuhan pengelolaan pembelajaran bagi difabel.

d. Kompetensi Guru Siswa Difabel

Selain kompetensi guru secara umum, guru siswa difabel harus memiliki kompetensi plus, artinya perlu adanya pemenuhan kompetensi sesuai kebijakan pemerintah tentang pendidik dan tenaga kependidikan dalam sistem pendidikan nasional yang tergantung dalam:

- 1) Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen.
- 2) Peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standart nasional pendidikan dan.
- 3) Peraturan menteri pendidikan nasional Nomor 16 tahun 2005 tentang standar Kualifikasi dan kompetensi pendidik.

⁸⁶ Ishartiwi, *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangannya Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel*, Jurnal Pendidikan Vol IX No. 1, 2.

4) Peraturan pemerintah No 74 tahun 2008 tentang Guru. Kebijakan tersebut mempersyaratkan pendidik minimal memiliki empat kompetensi yaitu:

- a) Kompetensi pedagogik,
- b) Profesional,
- c) Sosial dan
- d) Kepribadian.

Disisi lain terdapat pula rumusan kompetensi guru pemula Pendidikan Menengah Luar Biasa (SMLB) yaitu, pengembangan kepribadian dan profesional, pemahaman peserta didik, penguasaan pembelajaran yang mendidik dan penguasaan bidang studi.⁸⁷

Kompetensi guru siswa difabel ini tentu menjadi layak mengingat bidang garapan disini mencakup semua layanan bagi difabel.

Pelayanan seorang guru terhadap siswa difabel berkaitan dengan aspek dalam lembaga sekolah maupun di lembaga non sekolah. Sehingga menurut Smith dan Lockasson cakupan difabel meliputi, “*mental retardation, communicative disorders, learning disabilities, giftedness and creativity, behavioral disorders and emotional disturbance, visual impairments*”⁸⁸

⁸⁷ Direktorat Ketenagaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, *Modul Pendamping Pengembangan Bahan Ajar Berbasis WEB* 2010 21

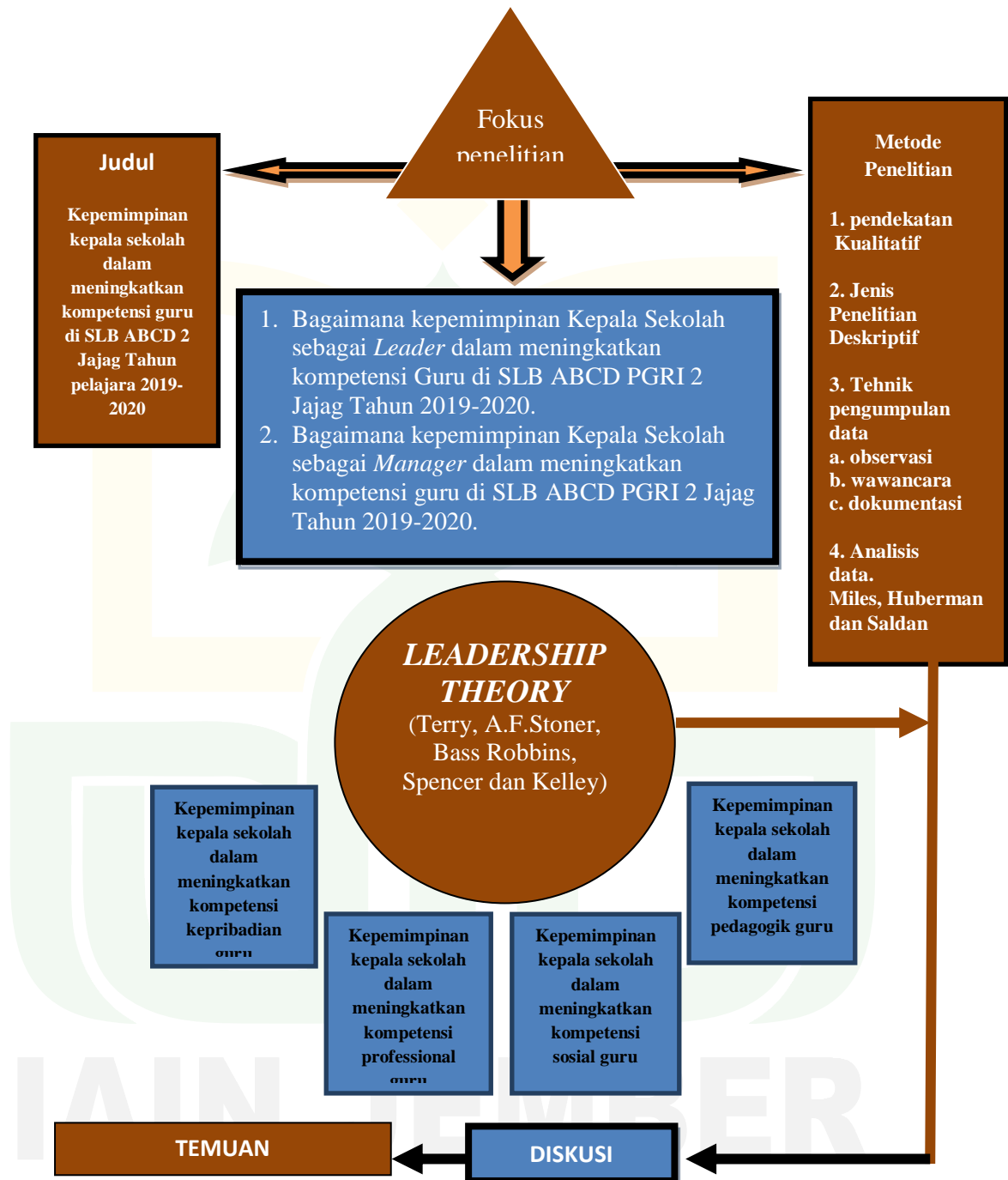
⁸⁸ Ishartiwi, *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangannya*, 2.

C. Kerangka Konseptual

Ada dua fokus penelitian yakni *pertama*, bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Leader* dalam meningkatkan kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Tahun 2019-2020. *Kedua*, bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Manager* dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Tahun 2019-2020. Keduanya akan dibawah dengan metode penelitian kualitatafi. Sehingga temuan dikontruksi melalui data yang dikumpulkan melalui proses obseravasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil dari data yang dihasilkan akan dianalisis dengan beberapa *grand theory* penting yang tentu telah dibahas sebelumnya. Guna membangun kesepahaman alur penelitian, tentu penting untuk membangun konseptual prosesnya. Sehingga penulis berusaha membangun kerangka proses penelitian sebagaimana di bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian



Adapun beberapa grand theory yang akan dipakai meliputi teori kepemimpinan dan kompetensi. Terkait dengan teori kepemimpinan yang dipakai diantaranya, teori kepemimpinan dalam konsepsi Terry, Stoner, Robbins,

Bass dan (*Manager dan leader*). Beberapa tokoh tersebut menjelaskan tentang beberapa model-model konsep kepemimpinan dalam organisasi. Dalam konteks penelitian ini, beberapa teori yang dijelaskannya akan dihubungkan dengan temuan model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di sekolah difabel.

Adapun terkait dengan teori kompetensi, penulis memakai konsturksi yang dibangun oleh Spencer. Spencer menjelaskan kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar Dari individu yang memiliki hubungan sebab akibat kepada acuan kriteria untuk mencapai kinerja yang unggul (*superior performance*) dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kemudian dari definisi tersebut, Spencer membagi karakteristik kompetensi menjadi lima⁸⁹:

a. Karakteristik dasar (*Underlying characteristic*) adalah kompetensi sebagai gambaran dari kepribadian individu berupa prediksi perilaku dalam berbagai situasi tugas. Sehingga karakteristik ini dibagi menjadi lima tipe karakteristik dasar yaitu:

- 1) Motif (*Motives*), adalah dorongan dari individu yang konsisten dalam melakukan suatu tindakan.⁹⁰ Misalkan sosok guru yang dalam hal ini memiliki motivasi cenderung akan berprestasi secara konsisten dalam mengembangkan tantangan dan dapat bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang dalam hal ini adalah pengembangan potensi siswa difabel menjadi lebih terarah dan baik.

⁸⁹ Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (New York: John Wiley & Sons, 1993), tth, Inc.

⁹⁰ Ratna Puspitasari, *Kebutuhan Pelatihan Bagi Manajer Marketing*, Jurnal Persepektif Ilmu Pendidikan vol 20 Th XI (Tt: Desember 2009), 85-86.

- 2) Sifat atau Watak (*Traits*), adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu.⁹¹ Contoh dalam hal ini guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki rasa percaya diri, dapat mengontrol diri, dan juga tahan terhadap tekanan dalam mendidik siswa difabel yang memiliki perhatian khusus.
- 3) Konsep diri (*Self Concept*), adalah nilai-nilai, sikap atau citra diri yang dimiliki individu.⁹² Suatu contoh kepercayaan seorang guru dalam menyampaikan materi (bahan ajar) yang khusus untuk siswa difabel memang diperlukan pengetahuan (*knowledge*) berbeda dari guru siswa biasanya. Karena pengetahuan guru siswa difabel tentu lebih kompleks lagi dibandingkan guru siswa normal.
- 5) Keterampilan (*Skill*), adalah kecakapan untuk melakukan tugas secara fisik atau mental.⁹³ Sebagaimana Model yang diajukan oleh Spencer and Spencer ini dikenal dengan nama model Gunung Es (*The Iceberg Model*). Artinya seorang guru siswa difabel tentu secara kompetensi berbeda dengan guru siswa normal. Jika guru siswa normal keterampilannya mudah dikedangkan, tentu berbeda lagi dengan keterampilan guru siswa difabel yang harus bisa dimunculkan kepermukaan demi terwujudnya suasana pendidikan sesuai dengan karakter siswa difabel yang lebih khusus lagi dalam mendidik.

⁹¹ Ratna Puspitasari, *Kebutuhan Pelatihan*, 86

⁹² Ratna Puspitasari, *Kebutuhan Pelatihan.*, 86

⁹³ Ratna Puspitasari, *Kebutuhan Pelatihan.*, 86

- b. Hubungan Sebab Akibat (*Causally related*)⁹⁴ adalah kompetensi yang menyebabkan dan memprediksi perilaku dan kinerja. Dalam situasi ini seorang guru siswa difabel tentu harus memiliki implikasi atas keterampilannya mendidik siswa. Seperti sebab akibat, siswa difabel dengan kebutuhan pendidikan khusus yang akhirnya bisa belajar dengan baik tentu tidak terlepas dari gurunya yang kompeten sehingga siswa difabel dapat berprestasi.
- c. Acuan Kriteria (*Criterion-referenced*)⁹⁵ adalah kompetensi paling kritis yang dapat membedakan antara kompetensi kinerja tinggi dengan kinerja rata-rata. Kriteria yang digunakan dalam kompetensi seperti: 1) Kinerja Superior, yaitu secara statistik merupakan suatu standar deviasi di atas kinerja rata-rata, dan 2) Kinerja Efektif, yaitu tingkat minimal yang dapat diterima dalam melakukan suatu pekerjaan. Tentunya dalam acuan kinerja terdapat peran sosok manajer dan leader dalam penelitian ini tentu adalah sosok kepala sekolah yang dapat mengembangkan kompetensi guru siswa difabel.

⁹⁴ Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models*, 23

⁹⁵ Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models*, 24

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada karya ini, peneliti menggunakan beberapa teknik atau metode penelitian yang meliputi sebagaimana berikut:

A. Pendekatan dan Jenis penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah. Adapun yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah dipahami dan disimpulkan.

B. Lokasi Penelitian

SLB ABCD PGRI 2 Jajag berlokasi di desa Yosomulyo (menempati lokasi tanah PGRI dan Gedung bekas SMP 12 PGRI Banyuwangi) Kecamatan Gambiran Kabupaten Banyuwangi. Peneliti memilih lokasi tersebut sebagai objek penelitian dikarenakan adanya ketertarikan peneliti tentang siswa yang sekolah di lembaga tersebut adalah siswa siswi dengan berkebutuhan khusus dengan kondisi ekonomi keluarganya yang banyak dari keluarga yang tidak mampu.

Peneliti juga sangat tertarik dengan perjuangan Bapak Sugiarto yang mempunyai semangat yang tinggi dalam mengelola lembaganya yang secara finansial dimulai dari kondisi yang penuh keterbatasan baik secara finansial, sarana dan prasarana yang dimiliki, namun tidak putus asa untuk selalu

berusaha mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di lembaga baik kualitas tenaga pendidiknya maupun kualitas lulusan dari lembaga tersebut. Melihat semangat yang pantang menyerah yang dilakukan oleh Bapak Sugiarto beserta beberapa orang yang lain akhirnya terpilihlah Bapak Sugiarto menjadi kepala sekolahnya.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti langsung ke lokasi untuk mengadakan penelitian tentang bagaimana kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag sehingga peneliti benar-benar mengetahui situasi dan kondisi yang ada di sekolah tersebut.

D. Subjek Penelitian

Terdiri dari pendiri sekolah SLB, kepala sekolah, waka kurikulum, guru, dan karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive* yaitu pemilihan subjek untuk mencapai tujuan tertentu. *Purposive* adalah tehnik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut benar-benar sangat mengetahui (diduga kuat, dan diyakini menguasai keadaan dan gejala-gejala yang diteliti).⁹⁵

E. Sumber Data.

Sumber data dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata sekaligus tindakan dari objek yang dikaji kemudian adanya tambahan

⁹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & B*, (Bandung: Alfabeta 2012),39.

seperti dokumen. Kata-kata dan juga tindakan orang-orang yang diamati yang merupakan sumber utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tape dan pengambilan foto.

Data-data yang penulis gunakan dalam Penyusunan penelitian ini bersumber dari:

1. Kepala sekolah, yang merupakan orang pertama yang penulis teliti. Kepala sekolah memberi izin untuk penelitian sehingga memudahkan peneliti untuk memperoleh informasi dari responden. Kepala sekolah juga dapat memberikan rekomendasi.
2. Wakil kepala sekolah atau kurikulum yang mengetahui bagaimana pembelajaran itu dilaksanakan, dan alokasi waktu yang diperlukan sehingga untuk proses pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.
3. Guru, pihak-pihak yang menyelenggarakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran yang diharapkan bisa memberikan informasi yang diperlukan.
4. Tata usaha

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam suatu penelitian, Tujuan utama dari sebuah penelitian untuk mendapatkan data yang valid. Dengan mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti akan lebih mudah untuk mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Pengumpulan dapat dilakukan dalam berbagai

setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (natural setting).⁹⁶

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dengan cara observasi secara mendalam, hasil kegiatan interview, serta dilengkapi oleh data lain berupa dokumentasi.

1. Pengamatan (observasi)

Observasi yaitu suatu kegiatan pemuatan seluruh perhatian terhadap objek penelitian dengan menggunakan semua alat indra.⁹⁷ Penelitian ini menggunakan metode observasi peran serta (*participant observation*) artinya peneliti mempunyai hubungan yang akrab dengan pihak yang diamati dalam berbagai aktifitas dan segera mencatatkan apa yang terjadi berdasarkan objektifitas dan persepsi.

Metode observasi ini digunakan untuk mengungkap data yang meliputi:

- a. Keadaan atau kondisi di SLB ABCD PGRI 2 Jajag
- b. Kegiatan dan program Kepala Sekolah SLB ABCD PGRI 2 Jajag
- c. Kegiatan atau aktifitas yang dilakukan oleh guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

2. Wawancara (Interview)

Esteborg mendefinisikan Inte objektifitas view sebagai berikut. “ *a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of*

⁹⁶ Imam Suprayogo, Metodologi Penelitian Sosial Agama, (Bandung :PT. Remaja Rosda karya, 2001),163.

⁹⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta),133.

meaning about a particular topic". Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁹⁸

Wawancara di gunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.⁹⁹

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur (*Semistruktur Interview*) di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Adapun data yang ingin didapatkan dari Interview, yaitu:

- a. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Leader* dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020.
- b. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Manager* dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020.

⁹⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung:CV. Alfabeta, 2016),72.

⁹⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian*,72

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.

Dokumen bisa berbentuk tulisan (sejarah kehidupan, cerita dan biografi) gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.¹⁰⁰

Melalui Dokumentasi peneliti ingin memperoleh data sebagai

berikut :

- a. Arsip-arsip program sekolah
- b. Arsip program kepala sekolah
- c. Arsip guru yang relevan dengan penelitian
- d. Fasilitas, dan sarana prasarana yang ada di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

G. Analisis Data.

Analisis data adalah proses pengorganisasian dengan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.¹⁰¹

Data yang didapat dari Observasi, wawancara, dan dokumen tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 JAJAG, dilakukan dengan cara menyusun, menghubungkan, dan mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan data selama dan sesudah pengumpulan data.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Untuk penerapannya dengan menganalisis dan

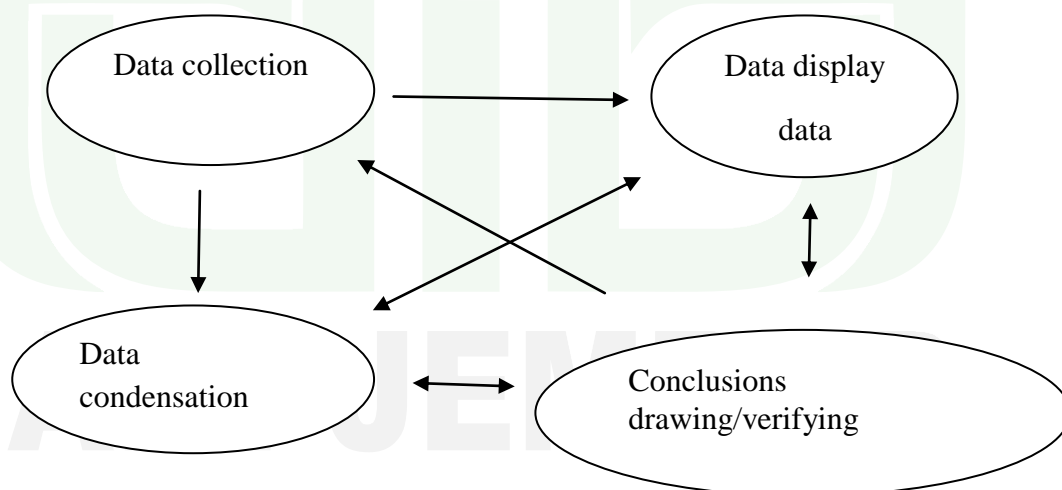
¹⁰⁰ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan *R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2010),240.

¹⁰¹ Lexy J., *Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosda Karya, 2002),280.

mendeskripsikan subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh melalui kelompok subjek yang diteliti. Kemudian menarik kesimpulan yang berupa data pokok yang menjadi fokus kajian penelitian.

Analisis data dilakukan dengan tiga langkah; kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Huberman menjelaskan “*We see analysis as three concurrent flows of activity: 1). Data condensation, 2) data display, and 3). Conclusion drawing/ verification.*”¹⁰²

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data *transforming*. Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori miles, Huberman dan saldana akan dijelaskan sebagai berikut .¹⁰³



¹⁰² Mathew B. Milles, A. dkk, *Qualitative Data Analysis*, (SAGE Publication; 2014),10

¹⁰³ Miles Huberman, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005),156.

1. *Data condensation*

Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in the full corpus (body) of written-up field notes, interview, transcripts, documents, and other empirical materials. By condensing we're making data stronger, (We stay away from data reduction as a term because that implies we're weakening or losing something in the process). Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

a. *Selecting*

Menurut Miles, Huberman dan Saldana, penelitian harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan data dianalisis informasi-informasi yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD 2 Jajag dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

2) *Focusing*

Miles dan Huberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk praanalisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan rumusan masalah.

Fokus data pada rumusan masalah pertama yaitu strategi komunikasi vertical dalam kepemimpinan kolektif Kepala Sekolah SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Dalam rumusan ketiga yaitu strategi komunikasi diagonal dalam kepemimpinannya mengelola lembaganya.

3) *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah berkumpul dievaluasi, khususnya yang telah berkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data yang menunjukkan strategi komunikasi kepemimpinan kolektif di SLB ABCD PGRI 2 Jajag sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

4) *Simplifying Dan Transforming*

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang

ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

2. *Data display*

Sebagaimana Huberman mengatakan “ *a display is an organized compressed assembly of information that allows conclusion drawing and action.*¹⁰⁴ Maksudnya, penyajian data merupakan upaya peneliti untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan FGD (*forum group discussion*) dianalisis lalu disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi, dokumentasi dan FGD (*forum group discussion*). Masing-masing data yang sudah diberikan kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

3. *Conclusion drawing/ verification.*

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah

¹⁰⁴ Miles Huberman, *Metode Penelitian...*,156.

direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan terbukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

H. Keabsahan Data

Teknik keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut.¹⁰⁵ Untuk dapat menetapkan keabsahan suatu data diperlukan teknik pemeriksaan yang terdiri dari beberapa kriteria, yaitu derajat kepercayaan, keberalihan, ketebergantungan, dan kepastian.¹⁰⁶

Dalam metode penelitian kualitatif, penggunaan teknik triangulasi dapat menggunakan model triangulasi sumber, triangulasi metode dan *member check*. Adapun teknik triangulasi sumber dapat dicapai dengan cara:¹⁰⁷

1. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara umum.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
3. Membandingkan keadaan dan perspektif orang lain dengan pendapat dan pandangan orang.

¹⁰⁵ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosda Karya, 2002),330.

¹⁰⁶ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*,324.

¹⁰⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*,331.

Untuk lebih jelasnya yang dimaksud dengan triangulasi sumber, triangulasi metode dan member check sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber melalui cara dan waktu yang berbeda.¹⁰⁸

Triangulasi sumber dilakukan dengan tujuan untuk menguji data dari sumber yang ada, misalnya dilakukan pada kepala sekolah, guru dan peserta didik. Dari data ke tiga sumber tersebut, dikategorisasikan, mana saja pandangan yang sama, yang berbeda dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. peneliti kemudian menganalisis data sehingga mendapatkan satu kesimpulan dan kemudian dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi metode dalam pengujian data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda.

Misalnya data yang didapatkan dari hasil wawancara akan dicek dengan metode observasi, dan metode dokumentasi. Jika dengan berbagai metode pengujian data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, selanjutnya perlu dilakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan yang ada keterkaitan untuk bisa memastikan kebenarannya.

Data yang ingin diperoleh dari dari penelitian ini mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, melalui wawancara dengan kepala sekolah, kemudian membandingkan hasil wawancara tersebut dengan pihak-pihak

¹⁰⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 331

yang terkait, seperti tata usaha, waka kurikulum, waka kesiswaan, bagian laboratorium, serta bagian sarpras dan humas, serta pendapat dari beberapa wali murid.

3. Mengadakan member check.

Member check adalah, proses pengecekan data yang diperoleh oleh peneliti kepada pemberi data. tujuannya untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti akan melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila ternyata terdapat perbedaan yang sangat tajam maka peneliti akan merubah temuannya, dan akan menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Pada tahapan ini peneliti telah menentukan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahap pra penelitian

Pada tahapan ini peneliti melakukan studi pendahuluan, merumuskan masalah dan anggapan dasar, memilih pendekatan yang nanti akan digunakan untuk penelitian, menentukan variable dan sumber data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian serta menyusun proposal tesis untuk kemudian diseminarkan dengan persetujuan dosen pembimbing.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Pada tahapan ini peneliti melakukan pengurusan surat izin penelitian, menentukan teknik observasi, menyusun instrument penelitian, wawancara, dokumentasi, mengumpulkan dan menganalisis data, mengecek dan melengkapi data, kemudian menarik kesimpulan dari data yang sudah diperoleh dari penelitian.

3. Tahap Pasca Penelitian

Tahap akhir dari kegiatan penelitian ini menyiapkan, membuat, dan menyusun laporan hasil penelitian berupa karya ilmiah/tesis yang siap untuk diujikan dan dipertahankan di hadapan tim penguji.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Sejarah singkat berdirinya SLB ABCD PGRI 2 Jajag kabupaten Banyuwangi diawali dengan rintisan sekolah baru berstatus swasta yang awal kegiatan pembelajarannya bertempat “numpang” di balai dusun Jatisari desa Jajag kecamatan Gambiran pada tanggal 1 Maret 1990. Waktu itu keberadaan SLB di daerah masih dipandang sebelah mata oleh masyarakat, bahkan sering menimbulkan konflik dengan warga mengingat sarana balai dusun yang ditempati juga digunakan aktivitas masyarakat sekitar untuk kegiatannya, seperti: posyandu, rapat warga, simulasi P-4, senam, bakti sosial dan lain-lain. Namun setelah melalui musyawarah antara warga dusun, SLB dan yayasan PGRI (dimana lembaga ini bernaung dibawah YPLP PGRI), sepakat menggunakan balai dusun tersebut untuk kegiatan bersama dengan pengaturan jadwal yang telah ditentukan, yaitu pagi sampai siang digunakan untuk sekolah dan sore atau malamnya dimanfaatkan untuk kegiatan warga dusun.

Sekolah Dasar Luar Biasa ABCD PGRI 2 yang berlokasi di Jajag Kecamatan Gambiran Kabupaten Banyuwangi. Secara historis, awal berdirinya diawali oleh bapak Sunari, Ibu sumarmi, dan Bapak Sugiarto yang mendirikan sekolah bagi anak-anak dengan berkebutuhan khusus tersebut. Diceritakan bahwa pendidirannya termotivasi oleh beberapa

faktor yuridis yang sebelumnya telah dibahas. Dengan melalui banyak tantangan dan proses yang cukup panjang, pada tanggal 1 Maret 1990 sekolah Luar biasa dengan nama SLB ABCD PGRI 2 Jajag berdiri secara operasional. Pada waktu itu masing menumpang di Balai Dusun Jatisari, Desa Jajag Kecamatan Gambiran. Dengan siswa yang hanya 6 anak dan 3 guru yang semuanya sukarelawan murni.¹⁰⁹

Setelah berjalan cukup lama sekitar 5 tahun. SLB ABCD PGRI 2 Jajag akhirnya resmi terdaftar pada Dinas P dan K Propinsi Jawa Timur, Nomor :19993/104/F/1995. Dengan bertambahnya siswa, Tempat yang kurang memadai serta lokasi sekolah yang dekat dengan jalan raya yang membahayakan keselamatan siswa serta mengganggu konsentrasi belajarnya, maka dengan kesepakatan semua pihak akhirnya Sekolah tersebut dipindah di desa Yosomulyo (menempati lokasi tanah PGRI dan Gedung bekas SMP 12 PGRI Banyuwangi, Kecamatan Gambiran sampai sekarang).

2. Profil SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Secara geografis SLB ABCD PGRI 2 Jajag terletak di wilayah yang cukup strategis, yaitu dekat jalan utama yang menghubungkan antara Banyuwangi Selatan dengan jalan poros menuju Jember. Seiring perjalanan waktu, penerimaan masyarakat dan kesadaran orangtua yang memiliki anak berkebutuhan khusus (ABK) cukup baik, maka berdampak pada semakin banyak peserta didik berkebutuhan khusus yang daftar ke

¹⁰⁹ *Dokumentasi*, SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 1995

sekolah diantar orangtua atau perangkat desanya. Sehingga semakin lama ruang kantor balai dusun tidak muat lagi menampung siswa ABK yang terus bertambah. Akhirnya pada tahun 1996 SLB ABCD PGRI 2 Jajag atas ijin yayasan menempati area tanah dan gedung PGRI, bekas bangunan SMP PGRI di desa Yosomulyo seluas $\pm 2.000 \text{ m}^2$.

Saat ini luas lahan sudah $\pm 4.000 \text{ m}^2$ dan Lembaga terus berinovasi melengkapi sarpras, alat media dan meningkatkan kualitas pembelajaran mengingat SLB ABCD PGRI 2 Jajag telah ditunjuk oleh Dinas Pendidikan kabupaten Banyuwangi sebagai salah satu pusat sumber bagi sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di Kabupaten Banyuwangi.¹¹⁰

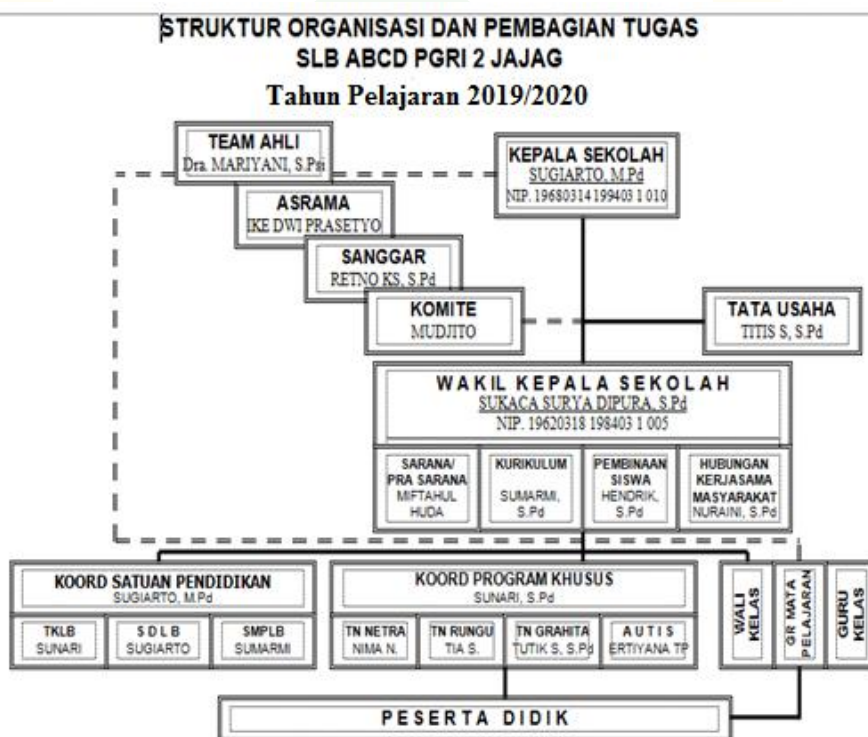
Sebagai rujukan sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif di Banyuwangi, SLB ABCD PGRI 2 Jajag memiliki 5 (lima) program layanan kegiatan, antara lain : *layanan edukasi, sosial-psikogi, vokasional, terapi dan rehabilitasi* dengan penyelenggaraan yang cukup optimal. Adapun program layanan vokasional dalam bentuk kewirausahaan yang ada di SLB ABCD PGRI 2 Jajag antara lain : *batik, menjahit, hantaran, salon (kecantikan), daur ulang, souvenir, kriya kayu, tata boga, pertokoan, percetakan, pertanian, dan komputer* dan lain-lain.

Dalam melaksanakan kegiatannya, kepala sekolah senantiasa membagi program kegiatan menjadi 3 bagian yaitu program jangka pendek, menengah, dan panjang. Dan kegiatan vokasional adalah program kegiatan jangka menengah – panjang di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Pada

¹¹⁰ Dokumentasi SLB ABCD 2 Jajag SK Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten, Nomor : 188/2565/429.101/2014

periode 2013 s.d. 2017, layanan kegiatan keterampilan yang kami selenggarakan telah menjadi kegiatan pengembangan kewirausahaan dengan melibatkan guru keterampilan, instruktur/ahli, alumni, dan wali pendamping dengan subyek pelaksana utama adalah peserta didik berkebutuhan khusus.

Kepala sekolah sebagai leader di dalam sebuah lembaga pendidikan tentunya selalu berusaha memberikan hasil yang terbaik untuk lembaganya. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan secara professional mempunyai peran yang penting bagi eksistensi lembaga pendidikan tersebut secara keseluruhan.



Gambar: 4.1
Struktur Lembaga Pendidikan SLB ABCD 2 Jajag

SLB ABCD 2 Jajag di bawah naungan YPLP PGRI mampu mengelola lembaga pendidikannya dengan struktur SDM yang diatur sesuai dengan kebutuhan manajemen sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah menjadi pemimpin utama yang bersinergi dengan tim ahli, kepala sekolah membawahi tata usaha, wakil kepala sekolah. Wakil kepala sekolah membawahi bidang sarana prasarana, kurikulum, pembinaan siswa, dan hubungan kerja sama masyarakat. Wakil kepala sekolah juga membawahi coordinator satuan pendidikan, coordinator program khusus, wali kelas serta guru mata pelajaran.

3. Visi, Misi dan tujuan Sekolah

a. Visi.:

Unggul dalam berprestasi, disiplin dan mandiri dalam berkarya berlandaskan nilai Iman dan Taqwa kepada Tuhan YME.

b. Misi :

- 1) Mendidik siswa menjadi pribadi-pribadi yang bertaqwa kepada Allah SWT, kreatif, terampil, dan berwawasan luas dengan tidak meninggalkan Akhlakul Karimah.
- 2) Membiasakan berperilaku tertib, disiplin, tepat waktu, dan memberdayakan segala potensi siswa, guru, pimpinan serta orangtua.
- 3) Membimbing siswa memperoleh prestasi dipelbagai bidang melalui pembinaan, peningkatan mutu secara terprogram.

- 4) Menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, indah, nyaman, aman dan bersahabat.
- 5) Mewujudkan hubungan yang harmonis antara guru/ pengasuh, karyawan, murid, orangtua, dan masyarakat sekitar sekolah.

4. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik merupakan guru yang memiliki tugas melakukan bimbingan dan pengajaran di SLB ABCD. Sedangkan tenaga kependidikan adalah struktural yang bertugas sebagai pengurus yang bertanggung jawab pada proses penyelenggaraan pendidikannya. Adapun data rinci terkait keduanya adalah di bawah ini

Tabel 4.1
Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Usia

Usia Kategori	21 – 35 tahun	36 – 50 tahun	> 50 tahun
Pendidik	4 orang	3 orang	2 orang
Tenaga Kependidikan	1 orang	0 orang	0 orang
Jumlah/Prosentase	5 orang 50%	3 orang 30%	2 orang 20%

Sumber data: Dokumen SLB ABCD PGRI 2 Jajag

B. Paparan Data Dan Analisis

1. Kepala Sekolah Sebagai Leader.

Kepala sekolah sebagai penggerak mutu pendidikan harus mempunyai kemampuan membangun kualitas pendidikan sebaik mungkin, karenanya bisa membuat konsep visi, misi yang benar-benar berorientasi

pada tujuan yang sudah direncanakan bersama-sama demi terciptanya sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas.

Sebagai leader kepala sekolah harus mempunyai kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga pendidikan, sebagai innovator, membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah, mempunyai ketrampilan melakukan komunikasi, menangani konflik dan membangun iklim kerja yang baik, mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai leader untuk merealisasikannya sebagaimana di bawah ini :

a. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai leader kemampuannya membangun visi misi dan strategi lembaga pendidikan.

Seorang kepala sekolah secara ideal sebagai leader tentu harus memiliki gagasan yang visioner. Untuk terciptanya lingkungan pendidikan yang aman dan nyaman bagi para siswa yang tentunya di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag memiliki kriteria berbeda.

Perbedaannya tentu soal peserta didik yang membutuhkan pendidikan khusus. Sebagaimana yang telah diterangkan oleh Miftahul Huda, bahwa Sugiarto memiliki gagasan yang visioner sehingga mampu mewujudkan visi dan misi kelembagaan yang konsentrasinya mendidik siswa berkebutuhan khusus. Gagasan yang visioner dari Sugiarto melahirkan berbagai program pengembangan pendidikan terhadap

siswa. Adapun salah satu contoh bentuk dari terlaksananya gagasan dari Sugiarto dalam lembaga pendidikan untuk siswa berkebutuhan khusus ini ada wadah seni tari sebagai pengembangan siswa tuna rungu serta program lain yang menunjang tercapainya visi dan misi kelembagaan dibawah Sugiarto sebagai leader yang memiliki peran untuk mencapai visi dan misi lembaga, tentunya melalui berbagai strategi yang telah diupayakan oleh Sugiarto.

Untuk mengetahui bahwa kepala sekolah sebagai seorang yang visioner, peneliti melakukan wawancara kepada Waka Kurikulum, berikut adalah hasil wawancaranya sebagai berikut,

“Menurut saya, Bapak Sugiarto adalah seorang yang memiliki visi yang jauh ke depan, Beliau menciptakan program yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing kebutuhan siswa. Seperti untuk siswa tuna rungu, kepala sekolah membuat program pengembangan bakat seperti, seni tari. Bapak Sugiarto sangat visioner beliau sangat konsentrasi sekali terhadap segala usahanya dalam mengembangkan pendidikan di lembaga ini. sehingga bentuk program-program yang terarah mampu untuk bisa mewadahi segenap peserta didik. Pak Sugiarto tentu selalu berpatokan terhadap visi dan misi lembaga yang telah berdiri ini. sehingga para karyawan dan guru memiliki alur dan tujuan yang jelas dalam mendidik siswa yang secara karakter memerlukan perhatian lebih dibandingkan dengan siswa secara umum.”¹¹¹

Informasi yang diperoleh peneliti melalui wawancara tersebut, bisa diperkuat dengan adanya dokumen sekolah yang menunjukkan bahwa seni tari sangat dikembangkan di sekolah ini. Berikut adalah dokumentasi tentang pengembangan ekstra tari.

¹¹¹ Sukaca Suryadi Pura, Wawancara, Jajag, 5 Agustus 2020

Gambar 4. 2 Pengembangan Ekstra Tari



Selaras dengan hasil wawancara di atas, Yoda selaku guru di sekolah ini menyampaikan bahwa, Demi terwujudnya visi. misi sekolah Bapak Sugiarto selalu membuat program-program baru yang membuat anak-anak sangat antusias untuk mengikuti program-program yang dibuat oleh sekolah.¹¹² Terbukti bahwa keterangan pak Sukaca sebelumnya dikuatkan oleh Yoda. Sehingga secara integritas Sugiarto cukup memiliki komitmen dengan visi dan misi kelembagaan. Gagasannya yang visioner terbukti mendapatkan respon positif dari para siswa. Program-program yang diciptakan hasil dari visionernya Sugiarto merupakan bentuk dari strategi dan sebagai upaya Sugiarto dalam menciptakan keselarasan idenya dengan visi dan misi lembaga beserta tenaga pendidik dan keluarga besar lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Guna mengetahui keterangan dari narasumber mengenai pengembangan strategi kelembagaan dan wujud dari gagasan

¹¹² Yoda Rahmat, wawancara, Jajag 5 Agustus 2020.

visioner Sugiarto sebagai kepala sekolah maka berikut merupakan data wawancara yang dilakukan.

“Ia betul mbak, berbagai program yang telah dipikirkan oleh bapak Sugiarto beserta para pihak terkait dalam mengembangkan lembaga pendidikan khusus siswa difabel ini. kulo seneng atas respon para peserta didik yang cenderung apresiatif. Jadi kami para guru banyak terbantu dengan berbagai program yang diterapkan oleh bapak Sugiarto dalam mewujudkan dunia pendidikan sesuai dengan para peserta didik yang perlu perhatian khusus ini mbak. Tentunya kami sangat mengharapkan akan banyak program yang dapat menciptakan wadah-wadah sebagai tempat untuk anak-anak didik kami mengembangkan potensi dan bakatnya mbak. Bapak Sugiarto begitu visioner mbak, beliau sangat memperhatikan kualitas dan kapasitas para tenaga pendidik untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan profesi kami sebagai pendidik siswa difabel. Yang dalam hal ini membutuhkan keterampilan berbeda degann guru pada umumnya”.

Selanjutnya peneliti mewancarai salah satu tenaga tata usaha yang berkaitan dengan visi, misi sekolah ini. Kepala Tata usaha mengatakan bahwa Kepala sekolah selalu mempunyai program-program untuk mengembangkan kompetensi tenaga pendidik agar mempunyai kemampuan yang dibutuhkan oleh siswa sesuai dengan perkembangan jaman.¹¹³ Tidak bisa dipungkiri bahwa kemajuan zaman dan teknologi mengharuskan lembaga pendidikan dan tenaga pendidik harus memiliki kompetensi. Terkhusus untuk para tenaga pendidik yang langsung bersentuhan dengan para siswa berkebutuhan khusus. Dengan itu keterangan dari kepala tata usaha

¹¹³ Erti, Wawancara, jagag, 05 Agustus 2020.

terkait kinerja Sugiarto dalam mengupayakan pengembangan kompetensi tenaga pendidik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Untuk lebih memperjelas bentuk usaha peningkatan kompetensi para guru, seperti hasil wawancara dengan Ibu Titis sebagai kepala tata usaha lembaga adalah sebagai berikut,

“Ya seperti ini mbak, diketahui bahwa seorang guru niki harus memiliki kompetensi pedagogik dan profesional. Diperlukan tenaga ekstra bagi tenaga pendidik di lembaga ini. bedho antara sekolah pada umum yang murid-murite normal secara fisik dan psikis. Namun dilembaga ini yang embak ketahui kan siswanya membutuhkan perhatian khusus. Karena siswanya difabel tentu kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap tenaga pendidik disini harus berganda. Maksute selain guru iku pinter mengenai pelajaran secara umum, guru disini juga harus memiliki kompetensi khusus sebagai tenaga pendidik bagi para siswa difabel. Ya alhamdulillah bapak kepala sekolah telah mengupayakan pengembangan kompetensi para guru disini dengan mengikut sertakan para guru dilembaga ini dalam workshop khusus untuk pengembangan tenaga pendidik siswa difabel”.

Workshop terakhir yang diikuti oleh para dewan guru adalah workshop penyusunan kurikulum yang bertempat di SDN Pujokusuman 1 Yogyakarta tahun Pelajaran 2020/2021. Berikut adalah dokumentasinya:

Gambar 4. 3 Salah satu Workshop Penyusunan Kurikulum



Sosok kepala sekolah memiliki kinerja yang bagus dengan tujuan mencapai visi dan misi yang telah disusun. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan inovasi sebagaimana yang telah diupayakan oleh Sugiarto dalam menciptakan lingkungan pendidikan baik. Sehingga ketika visi dan misi telah diupayakan oleh Sugiarto pencapaian-pencapaian akan terealisasi sebagai bentuk disiplin kepala sekolah yang memiliki ide visioner yang selaras dengan kebutuhan kelembagaan SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Untuk mengetahui keterangan lain mengenai kepemimpinan Sugiarto dalam mengupayakan pengembangan lembaga berikut dipaparkan hasil wawancara bersama Sunari sebagai waka kordinator program khusus di SLB ABCD PGRI 2 Jajag sebagai berikut:

“Alhamdulillah kelembagaan SLB disini masih berjalan sebagai mana mestinya mbak, meskipun saat ini masih suasana pandemi. Tapi bukan hal itu yang sampean itu pertanyakan melainkan kepemimpinana dari bapak kepala sekolah sampai detik ini saya cukup mengapresiasi kinerja beliau. Karena berkat beliau banyak program-program baru yang dapat menampung potensi anak-anak yang berkebutuhan khusus itu. Memang menurut saya bersama bapak kepala sekolah kami selalu mengupayakan kelayakan dan kenyamanan dalam melakukan kegiatan belajar mengajar. Akan tetapi kan sampean ketahui sendiri bagaimana mendidik siswa difabel itu membutuhkan pengalaman lebih. Karena dibutuhkan ketelatenan yang harus dimiliki oleh para guru yang mengajar disini untuk mengasah potensi mereka”¹¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara diatas peneliti melakukan observasi terhadap program sekolah, bahwasanya peran Kepala

¹¹⁴ Sunari, wawancara, jajag 05 Agustus 2020.

sekolah sebagai leader bertujuan untuk dapat mewujudkan visi, misi sekolah berusaha menyediakan sarana apa saja yang dibutuhkan oleh semua pihak agar seluruh kegiatan pembelajaran berjalan dengan baik sesuai dengan visi, misi lembaga pendidikan.¹¹⁵ Salah satu contohnya adalah seperti ketika seorang guru SLB sedang memberikan latihan menari kepada siswa tuna rungu pada lampiran dokumentasi.

b. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru.

Kepala sekolah yang menguasai ketrampilan konseptual selalu menemukan cara yang bisa digunakan untuk memajukan sekolahnya. Dengan demikian, kepala sekolah bisa merencanakan dan merumuskan ide-ide yang cemerlang sehingga sekolah dalam perkembangannya akan menemukan inovasi-inovasi baru yang sangat dibutuhkan dan bermanfaat bagi sekolahnya. Sosok pengayom memang dibutuhkan oleh kepala sekolah yang memiliki peran sebagai leader yang berfungsi untuk menjadi sosok yang selalu memiliki inovasi untuk perkembangan lembaga pendidikan. Bentuk usaha Sugiarto dalam mewujudkan kemajuan bagi lembaga tentu dengan inovasinya yang dapat langsung dirasakan oleh para tenaga pendidik. Inovasi yang langsung dirasakan oleh para tenaga pendidik dan siswa adalah wujud keberhasilan Sugiarto yang memerankan keberadaannya sebagai leader yang berfungsi untuk

¹¹⁵ Observasi, 05 Agustus 2020.

melahirkan inovasi-inovasi yang berdampak baik terhadap kelembagaan.

Sehingga guna menerangkan bahwa Sugiarto adalah sosok yang dapat menjadi inovator di SLB ABCD PGRI 2 Jajag disini terdapat penjelasan dari Erti. Bahwasanya, kinerja Kepala Sekolah yang langsung terlihat dan dapat dirasakan oleh semua guru diantaranya adalah kegiatan-kegiatan di sekolah dapat berjalan dengan sangat baik. Keberhasilan tersebut tentunya terwujud karena Kepala Sekolah memiliki karakteristik kepemimpinannya yang dapat mengayomi dan dapat menjadi inovator seluruh warga sekolah.¹¹⁶

Guna lebih jelasnya keterangan wawaancara terkait peran yang dimainkan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah adalah sebagai berikut.

“ Bapak Sugiarto niku bener-bener iso ngayomi dan ngemong terhadap kami dan para siswa mbak. Menurut saya bapak disini, telah berhasil karena sanggup melahirkan inovasi dan mempengaruhi kami untuk bekerja dengan mendidik para siswa disini. Memang karakteristik bapak seperti itu mbak, selalu paham terkait dengan apa yang dibutuhkan oleh kami dalam menciptakan dunia pendidikan yang nyaman. Tentunya kami sebagai bawahan selalu mendukung inovasi bapak dalam mewujudkan tujuan lembaga yang konsen terhadap siswa difabel”¹¹⁷

Sebagai kepala sekolah, memang diharuskan untuk bisa memajukan lembaga yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kepala sekolah memang diwajibkan menjadi seseorang yang bertanggung jawab atas kelangsungan segala kegiatan yang

¹¹⁶ Observasi, Tanggal 16 juli 2020.

¹¹⁷ Erti, Wawancara tanggal 16 juli 2020.

dilaksanakan. Selain itu, kepala sekolah harus mempunyai program-program pengembangan agar tercapai tujuan pendidikan di lembaga ini. Kepala sekolah ikut bergerak dan mendampingi, memberikan arahan kepada seluruh warga yang ada di lingkup lembaga ini.¹¹⁸

Sebagaimana keterangan dari Sugiarto dalam melakukan pendampingan terhadap program yang dijalankan di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tidak lepas dari pemantauannya meskipun dalam hal itu sudah ada tanggung jawab masing-masing guru. Yaitu sebagaimana berikut:

“Kulo selalu melakukan pemantauan dalam kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan pendidikan di SLB ini mbak. Karena menurut kulo itu merupakan bagian dari tanggung jawab sebagai kepala sekolah. Sebagai ini salah satu dari beberapa program yang ada di sekolah ini saya juga tidak mau lepas tangan dipasrahkan kepada penanggung jawab masing-masing program. Saya juga berusaha ikut andil terlibat agar anak-anak disekoah dapat lebih dekat dengan saya mbak. Terkadang sesekali saya juga memberikan arahan tentang kegiatan yang menjadi inovasi saya dilembaga ini mbak, tentu kita semua sama-sama berharap pelayanan yang kami berikan kepada para peserta didik tidak mengecewakan dan benar-benar dapat dirasakan oleh para peserta didik”

Perlunya pendampingan dari kepala sekolah dalam mewujudkan iklim pendidikan yang berkualitas untuk para siswa yang berkebutuhan khusus adalah bentuk usaha Sugiarto. Sugiarto tentu sangat paham bagaimana posisinya sebagai kepala sekolah yang perlu gagasan lebih inovatif. Perlunya pengembangan program-program yang ada dalam lembaga adalah komitmen Sugiarto dalam memerankan sebagai kepala sekolah. Inovasi yang dilahirkan akan menjadi bahan pendukung untuk

¹¹⁸ Sugiarto, wawancara, tanggal 16 juli 2020

menciptakan kemajuan pendidikan di lembaga SLB terkait. Sehingga pendidikan untuk siswa berkebutuhan khusus ini akan semakin memiliki perhatian lebih dari pemerintah maupun para wali dari siswa yang disekolahkan di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Untuk itu lebih jelas mengenai bentuk Sugiarto sebagai inovator di lembaga pendidikan ini berikut adalah keterangan Sugiarto saat diminta keterangan

“Ngenten mbak, kulo niki selalu berusaha untuk menciptakan suasana nyaman dalam berkomunikasi dengan para keluarga besar di lembaga ini. ya khususnya para tenga pendidik. Karena menjadi sosok guru iku memerlukan keikhlasan dalam mendidik siswa. Memang cukup berat dalam mengemban amanah ini, beruntung kulo tasek wonten temen-temen para guru untuk sama-sama mejadi sosok yang mengabdikan menciptakan pendidikan bagi siswa yang berkebutuhan khusus di lembaga ini. enggeh mengenai penilaian masak kulo mau nilai diri sendiri mbak, seng penting kulo berusaha untuk menjadi sahabat baik bagi para guru dan siswa di lembaga niki”

Sebagai kepala sekolah mempunyai kewenangan sepenuhnya terhadap lembaga pendidikan. Kepala sekolah merupakan penggerak yang memberikan motivasi yang senantiasa menjadi contoh dalam setiap langkah kegiatan yang di rencanakan. Menjadi kepala sekolah yang tugas utamanya adalah menjadikan lembaga pendidikan siap bersaing dan meraih kesuksesan demi tujuan dan cita-cita yang telah dirumuskan dalam visi misi sekolah ini. Sehingga, kepala sekolah harus selalu menggalakkan sistem kerja sama agar tercipta kesatuan, keutuhan, terhadap seluruh pihak yang ada di lembaga sekolah ini.¹¹⁹

¹¹⁹ Huda, wawancara, tanggal, 16 Juli 2020

Untuk lebih jelasnya terkait keterangan tersebut sesuai keterangan Huda saat diwawancarai adalah sebagai berikut

“Bapak niku selalu berusaha menggalakkan sistem kerja agar tercipta kesatuan, keutuhan, terhadap seluruh pihak yang ada di lembaga sekolah. Secara kewenangan bapak memiliki wewenang penuh terhadap keputusan apapun terkait kemajuan lembaga. Lembaga SLB iki mbak ya perlu untuk memiliki daya saing ditengah kemajuan teknologi pendidikan saat iki. Maka usaha bapak menjadi sangat penting bagi kami para tenaga pendidik untuk menyatukan persepsi tentang pendidikan terhadap siswa difabel dalam bentuk keikhlasan, sehingga keutuhan kami sebagai kekeluargaan dilembaga ini tetap terjaga dan selalu harmonis. Karena berat sekali mbak dalam mengemban amanah sebagai kepala sekolah iku. Makanya kami selalu berusaha maksimal dalam membantu bapak berikhtiar guna mewujudkan tujuan dari kelembagaan yang orientasinya pendidikan anak-anak kami yang berkebutuhan khusus.”

Oleh karena itu peran kepala sekolah dalam menjalankan tugas tambahannya selain menjadi guru, sangat berpengaruh terhadap aktivitas dan kualitas lembaga yang dipimpinya. Tidak hanya semata-mata menjalankan tugas, akan tetapi harus mampu menciptakan suasana yang harmonis, dan selalu berusaha meningkatkan kerja sama demi mencapai tujuan yang telah direncanakan. Sejalan dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, maka lembaga pendidikan juga ikut andil dalam hal tersebut. Jika lembaga pendidikan tidak mampu untuk mengejar perkembangan zaman, maka lembaga tersebut akan tertinggal dengan lembaga yang lain.

Hal ini juga diuraikan oleh Ertina yang menegaskan bahwa teknologi sangat berpengaruh terhadap perkembangan pendidikan. Berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan, tentu juga berimbas

pada dunia pendidikan tak terkecuali di SLB. sehingga kita harus pandai-pandai untuk menyusun rencana yang baru dan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi agar kita tidak tertinggal. Kebutuhan masyarakat adalah mencari pendidikan yang dapat mengikuti alur dari perkembangan teknologi seperti saat ini apalagi anak-anak mereka dengan keterbatasan fisik yang mereka punya. Jika kita mampu untuk melakukannya, maka masyarakatpun akan dengan senang hati menerima lembaga ini dalam pilihan mereka. Oleh karena itu, inovasi harus dilakukan baik dari segi fisik seperti bangunan sekolah maupun segala elemen yang ada di sini. Terutama adalah guru yang menyampaikan materi pelajaran kepada siswa. Mulai dari pemahaman materi, penyampaian materi, penggunaan metode, dan sistem penilaiannya harus diperhatikan. Diharapkan agar guru semakin dapat memahami kebutuhan siswa, semakin besar pula kepercayaan masyarakat terhadap sekolah ini.¹²⁰

Sebagaimana dalam wawancara, yang telah dilakukan oleh peneliti bersama dengan Erthina adalah sebagai berikut:

“Saya sendiri sangat menyadari bahwa teknologi sangat berpengaruh terhadap perkembangan pendidikan kita hari ini. aku niki ya sangat apresiasi dengan kinerja bapak dalam melaksanakan tugasnya di lembaga SLB ini mbak, karena bapak Sugiarto memiliki inovasi-inovasi terkait hal tersebut mbak. Ya tidak bisa dipungkiri kita dalam melakukan pendidikan tidak terpaut terhadap pembelajaran model lama, kita juga perlu pembaharuan. Yo bhen anak-anak ghak bhosan juga kan ngunu mbak. Maka selain pembangunan sarana prasarana, bapak juga berupaya komitmen menjalankan amanahnya sebagai kepala

¹²⁰ Ertina, wawancara, tanggal 16 Juli 2020

sekolah untuk mendampingi para guru untuk selalu paham dan kompeten terhadap materi yang akan diajarkan kepada anak-anak. Apalagi kami juga harus kerja ekstra kan mbak, siswa bekebutuhan khusus yang yang kene harus diperlakukan secara khusus. Menurut saya bapak sudah banyak berperan untuk urusan memikirkan dan mengimplementasikan inovasinya untuk perkembangan lembaga ini”

Hal serupa juga disampaikan oleh Agus Nurhadi, yang membenarkan bahwa kemajuan teknologi dalam pendidikan tidak dapat dihindarkan lagi. Bahwa perkembangan dunia pendidikan yang serba modern ini, Sudah seharusnya kita bisa menciptakan program-program yang baru, dan agenda-agenda atau kegiatan yang dapat mengembangkan potensi di lembaga ini. Dengan demikian, diharapkan dapat menciptakan suatu image yang positif kepada masyarakat bahwa lembaga ini unggul dan memiliki kelebihan tersendiri untuk mampu bersaing dengan lembaga-lembaga lainnya.. Tentunya semua itu tidak bisa lepas dari kebijakan kepala sekolah dan dukungan dari semua pihak.¹²¹

“Bener sekali mbak, teknologi sudah merubah pola pendidikan yang dulu masih menggunakan cara lama, saiki kan sudah serba canggih ya akhirnya kita harus siap menggeser kebiasaan lama menerapkan pola pendidikan yang sederhana. Teknologi juga sangat membantu untuk menciptakan keunggulan lembaga ini. juga tergantung pada pak Sugiarto mbak, beliau yang memiliki kebijakan terkait bagaimana kemajuan lembaga SLB niki. Tentu sangat diharapkan supaya nanti kita akan terus memiliki komitmen bersama menciptakan kemajuan dengan memanfaatkan teknologi semaksimal mungkin.”

Selain itu, kepala sekolah yang berfungsi sebagai inovator selalu memberikan gagasan baru yang kreatif, selalu bersifat delegatif, rasional

¹²¹ Sugarto, wawancara, 17 Juli 2020

dan objektif, serta menjadi contoh bagi semua anggotanya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Sugiarto bahwa gagasan baru itu diperlukan, dan untuk menghadapi tantangan dan persaingan antar lembaga pendidikan harus bisa berpikir kreatif. Kalau Sugiarto punya pendapat atau merencanakan program tertentu, dia selalu musyawarahkan dengan waka waka, nanti jika sudah ada kesepakatan baru kita membentuk tim untuk pelaksanaannya. Seperti awal tahun ajaran baru ini selalu ada agenda workshop terkait dengan pembelajaran. Sehingga Sugairto mengaskan tidak mungkin melakukannya sendiri, maka dari itu team work sangat dibutuhkan untuk keberhasilan setiap kegiatan.¹²²

“Ya team work mbak, saya sendiri menegaskan kepada segenap pihak terkait dalam lembaga ini khususnya para guru yang langsung bersentuhan dengan anak-anak, dalam mengambil keputusan saya selalu bermusyawarah mbak. Saya juga tidak bisa melakukan perencanaan sistem pendidikan sendiri tanpa bantuan para teman-teman. Ya kata saya tadi team work, saya juga sering harus mendelegasikan teman-teman untuk kegiatan tertentu. Artinya sebenarnya saya dituntut untuk selalu berpikir kreatif dalam mengembangkan SLB ini. yang terpenting tentu guru, guru disini ya harus memiliki pengalaman bagus untuk mendidik siswa yang notabenenya bukan siswa pada umumnya. Maka diperlukan keterampilan khusus dalam pola pendidikan khusus anak-anak didik kami”

Penjelasan ini juga didukung oleh Huda. Berkaitan dengan peran kepala sekolah yang berfungsi sebagai inovator ini, kepala sekolah sampai sekarang terus melakukan kegiatan pembaruan. Hal ini dilakukan untuk bisa mewujudkan visi lembaga ini . Setiap kegiatan yang akan dilakukan, kepala sekolah selalu memandu terlebih dahulu

¹²² Huda, wawancara, 17 Juli 2020

dengan mengadakan rapat bersama waka dan ketika telah ada kesepakatan baru diberitahukan kepada staf, guru, dan siswa. Setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah selalu melibatkan semua anggotanya. Dia memang mengutamakan kerja tim. Karena dengan demikian, apa yang menjadi tujuan utama dapat tercapai. Selain itu, kepala sekolah merupakan pribadi yang disiplin, .memberikan contoh yang baik kepada semua warga sekolah.. Perlunya pembaruan dengan memunculkan ide-ide kreatif untuk menunjang jalannya pendidikan dan untuk menghadapi tantangan serta persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan akibat berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemikiran kreatif, berupaya selalu melakukan pembangunan, keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta mementingkan kepentingan bersama yang diterapkan oleh kepala sekolah menjadi karakteristik seorang inovator.¹²³

“Saya sepakat mbak dimasa sekarang tekonologi sangat menunjang keberlangsungan pendidikan. Bapak kepala sekolah dalam hal ini tentu yo harus memiliki inovasi mbak. Tapi menurut saya bapak Sugiarto sudah menjadi inovator yang baik. Bapak itu memiliki sifat yang bisa kami contoh. Jadi kalau seandainya bapak memiliki gagasan cukup bagus guna pengembangan lembaga pendidikan. Bapak menurut saya cukup kereatif dalam mengedukasi kami untuk memiliki kompetensi dan dapat ditingkatkan. Dalam usahanya bapak selalu mengupayakan pembangunan, menanamkan keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta dalam urusan kelembagaan bapak selalu mengedepankan kepentingan bersama”.

¹²³ Sugarto, wawancara, 17 Juli 2020

Hal ini juga didukung dengan dokumen sekolah terkait dengan inovator yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas bisa disimpulkan bahwa program kepala sekolah SLB 2 Jajag sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru terus dilakukan. Hal ini juga terlihat pada visi dan misi sekolah tersebut. Dengan mempertimbangkan segala hal yang terjadi pada lingkungan lembaga pendidikan tersebut. Perlunya pembaruan dengan memunculkan ide-ide kreatif untuk dapat menunjang jalannya pendidikan khususnya pendidikan anak-anak dengan keterbatasan fisik mereka harus siap bersaing dengan anak-anak yang secara fisik lebih sempurna. Pemikiran kreatif, berupaya selalu melakukan pembangunan, keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta berorientasi pada kepentingan bersama yang diterapkan oleh kepala sekolah menjadi karakteristik seorang inovator.

c. Kepala Sekolah membangun motivasi kerja.

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk bisa memotivasi seluruh sumber daya yang ada disekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang di inginkan. Motivasi ini bertujuan agar semua elemen yang ada di lembaga tersebut bisa melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya. Kepala sekolah SLB 2 jajag di anggap mempunyai kemampuan untuk bisa membuat semua pihak yang ada di lembaga tersebut termotivasi untuk melakukan setiap tugas yang

diberikan oleh kepala sekolah dan tugasnya sendiri sebagai seorang guru, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu guru bahwa:

Kami menyadari bahwa pasti ada saat dimana kami sebagai guru mengalami kejenuhan ketika melakukan aktifitas yang sama setiap harinya, dan itu tentunya berimbas pada siswa yang membutuhkan semangat pantang menyerah dari saya sebagai guru, apalagi siswa kami mereka yang secara fisik dan mental mengalami keterbatasan. Bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah selalu memberikan motivasi dengan cara beliau menceritakan sejarah awalnya sekolah ini berdiri dan bagaimana perjuangan yang sudah dilakukan oleh para pendiri sekolah ini hingga akhirnya sekolah ini bisa berdiri dan diminati masyarakat sampai sekarang.¹²⁴

Menurut nara sumber di atas kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru-guru yang ada di sekolah tersebut, salah satunya dengan menceritakan bagaimana sejarah lahirnya sekolah didirikan dan perjuangan yang sudah dilakukan oleh para pendiri, salah satunya bapak Sugiarto yang sekaligus saat ini menjadi kepala sekolah. Hal ini dilakukan untuk mengetuk hati nurani guru-guru agar kembali dan bersemangat untuk melaksanakan tugasnya bukan karena menjadi tanggung jawabnya sebagai guru yang mendapatkan honor dari pekerjaannya. Tetapi merupakan panggilan hati nurani sebagai orang yang memiliki kelebihan dan ilmu yang bisa bermanfaat untuk orang lain.

Pernyataan Nur khalimah dibenarkan oleh pernyataan Ani karyawati, yang menyatakan:

Kepala sekolah sering memotivasi kami untuk selalu semangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang harus kami

¹²⁴ Nur khalimah, wawancara, 20 juli 2020

selesaikan, karena sesungguhnya tidak ada keberhasilan tanpa adanya sebuah perjuangan. Dan di dalam perjuangan itu tentunya banyak rintangan yang harus dihadapi, dan mungkin saja kegagalan-kegagalan juga pernah dialami, namun demikian semua kegagalan itu tidak menjadikan putus asa, tetapi sebagai cambuk untuk lebih bersemangat dan bekerja keras lagi agar mendapatkan hasil terbaik.¹²⁵

Selain memberikan motivasi dengan cara menceritakan bentuk perjuangan yang sudah dilakukan oleh para pendiri lembaga pendidikan SLB, dengan maksud menumbuhkan semangat dari dalam (intrinsik) agar para guru selalu bisa menjalankan tanggung jawabnya dengan ikhlas bukan hanya sekedar karena mendapatkan honor dari pekerjaannya, melainkan merupakan juga panggilan hati nurani untuk bisa mengamalkan ilmunya bagi mereka yang benar-benar membutuhkan bantuan, kepala sekolah juga memberikan motivasi dalam bentuk reward atau penghargaan bagi siapa saja guru yang berprestasi dibidangnya dan telah terbukti dari apa yang sudah dilakukan membawa kemajuan dan perubahan yang lebih baik untuk lembaganya.

Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Sumarmi terkait salah satu bentuk cara Sugiarto memberikan motivasi agar para guru selalu bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Yaitu sebagai berikut:

“Saya ingat mbak pak kepala sekolah kadang menceritakan kisah perjuangan terbentuknya lembaga ini. nah berkat hal tersebut kami yang awalnya mulai kurang bersemangat dalam memberikan pendidikan terhadap siswa, melalui komunikasi dan kisah bapak tentang sejarah lahirnya lembaga ini kami jadi cepat kembali terhadap jalur pengabdian untuk menjadi guru yang baik bagi para siswa. Kemudian selain itu pak kepala sekolah juga memberikan reward yang menurut saya pribadi dapat

¹²⁵ Ani karyawati, wawancara 20 Juli 2020

meningkatkan semangat para guru untuk lebih tekun lagi dalam melaukan pengabdian dan bekerja di tempat ini”¹²⁶

Senada sebagaimana yang disampaikan oleh Huda bahwa Sugiarto memang bisa memberikan motivasi kepada para guru agar selalu bekerja dengan ikhlas dan bersemangat. Tidak jarang Sugiarto juga memberikan reward yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para guru dan staf agar bisa bersemangat dalam bekerja di lembaga SLB. Perasaan jenuh dan kurang bersemangat tidak bisa terhindarkan ketika para staf dan tenaga pendidik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag terforsir tenaga dan pikirannya untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap para siswa berkebutuhan khusus. Akan tetapi keberadaan kepala sekolah telah mampu menciptakan motivasi kerja kepada segenap staf dan guru untuk meminimalisir perasaan jenuh dan tetap dalam jalur semangat. Karena kesuksesan pelayanan yang dilakukan memang ditentukan oleh segenap staf dan guru yang memiliki semangat.¹²⁷

“Sesekali saya merasa jenuh juga mengajar disini mbak. Tapi masih ada penyemangat yang selalu membuat saya segera kemabali terhadap jalur semangat dalam memberikan yang terbaik untuk lembaga dan para siswa yang belajar disini mbak. Ya sosok kepala sekolah menurut saya mampu memberi stigma positif dan semangat baru. Ya salah satunya pemberian reward bagi kami yang memang dituntut untuk bersemangat dan positif dalam mendidik para siswa berkebutuhan khusus. Sehingga dari itu kejenuhan dan perasaan tidak bersemangat kami akan sirna ketika bapak kepala sekolah terus memberikan perhatian dan memantau kinerja kami. Untuk tetap dalam jalur semangat untuk memberi pelayanan para siswa saya rasa cara bapak kepala

¹²⁶ Sumarmi, wawancara 05 Agustus 2020.

¹²⁷ Huda, wawancara, 05 Agustus 2020.

sekolah dalam hal ini cukup efektif mbak, karena saya merasakan sendiri secara langsung”

Sehingga menurut keterangan Sugiarto sendiri mengenai cara memotivasi para tenaga pendidik di SLB dengan berbagai strategi. Karena kesadaran Sugiarto untuk menjadi guru di SLB memerlukan semangat yang terus tertata. Selain mengupayakan reward Sugiarto juga memberikan pemahaman dengan cara memberikan cerita sejarah perjuangan terbentuknya SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Sehingga dari hal tersebut para guru tetap memegang prinsip supaya tetap kepada jalur pengabdian dengan terus melayani para siswa. Sehingga pengabdian terhadap lembaga, negara dan juga agama bisa tercapai. Karena strategi seperti itu cukup membantu Sugiarto untuk menciptakan motivasi kerja para staf dan guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“Saya sadari memang tidaklah mudah menjadi guru di lembaga pendidikan dengan anak-anak yang mengalami keterbatasan baik fisik maupun mental, membutuhkan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta harus memiliki keikhlasan dalam melaksanakannya. Oleh karena itu untuk menumbuhkan semangat dan menghindari adanya rasa lelah, saya sebagai kepala sekolah sering memberikan motivasi kepada mereka dengan cara menceritakan sejarah bagaimana berdirinya sekolah tersebut hingga sampai sekarang bisa tetap bertahan dan akhirnya diminati oleh masyarakat tidak lepas dari sebuah perjuangan yang panjang dan memerlukan dedikasi yang tinggi serta keikhlasan didalam menjalankannya. tidak hanya dengan menceritakan perjuangan mendirikan sekolah tersebut, saya juga memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi dan terbukti telah memajukan pendidikan di SLB 2 Jajag sebagai bentuk motivasi agar mereka terus melakukan pekerjaannya dengan baik.”¹²⁸

¹²⁸ Sugiarto, wawancara, 05 Agustus 2020.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, pemberian *reward* terhadap guru-guru yang memiliki prestasi ternyata menumbuhkan semangat yang luar biasa dari para guru untuk terus meningkatkan kualitasnya sebagai guru, karena dengan terus memperbaiki kualitas guru akan berpengaruh terhadap kualitas siswa/i.SLB 2 Jajag.

Pernyataan ini didukung dokumentasi yang terkait dengan motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah berimbang pada kualitas siswa/i SLB 2 Jajag dengan di pilihnya untuk delegasi baik kabupaten dan propinsi mengikuti even-even kegiatan diberbagai daerah.

d. Keterampilan kepala sekolah melakukan komunikasi.

Komunikasi yang baik akan berimbang pada hubungan yang baik, dimana kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan itu, sering terjadi komunikasi yang tidak baik akan berakibat pada kebijakan yang salah.Kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan setiap kebijakannya dengan semua yang terkait dilembaga pendidikan dengan benar.

Menurut bapak Sukaca selaku waka kurikulum disekolah tersebut mengatakan bahwa komunikasi yang baik selalu dilakukan oleh Bapak Sugiarto selaku kepala sekolah.hal ini dilakukan agar semua kegiatan yang ada di lembaga SLB berjalan dengan baik. Senada dengan apa yang disampaikan oleh bapak Sukaca. ibu Erti juga menyampaikan bahwa, ada perasaan nyaman setiap kali berkomunikasi dengan kepala

sekolah, karena selalu berusaha menyampikan setiap ide-idenya terhadap kami sebagai guru dengan baik, memang adakalanya komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai guru, kadangkalanya seperti sebuah perintah yang harus dilaksanakan, namun karena kesadaran itu dilakukan. Agar semuanya segera menjalankan tugas dan kewajiban para guru maka, kami anggap itu sebagai bentuk cara kepala sekolah berkomunikasi dengan kami.¹²⁹

Untuk itu bisa dibuktikan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan bersama dengan nara sumber yakni sebagai berikut:

“Bapak memang selalu mengutamakan komunikasi nyaman dengan kami para guru. Saya merasa bahwa bapak kepala sekolah memang cukup profesional dalam melakukan komunikasi. Maka tidak ada kesan kaku dalam menjalankan amanahnya sebagai kepala sekolah. Komunikasi bapak kepada kami memang beragam tergantung situasi dan kondisi, karena menurut kulo mbak, bapak kepala sekolah orangnya memang punya hubungan baik dengan kami para tenaga pendidik. Sebenarnya secara sederhana, kulo memahami bapak menggunakan dua konsep komunikasi. Yaitu dengan menggunakan komunikasi formal dan resmi ketika dalam kondisi rapat dan acara seminar maupun workshop. Kemudian bapak juga menggunakan bahasa non formal dalam artian santai, nah bahasa ini digunakan ketika bapak berkomunikasi sehari-hari diluar rapat dan sering kali bapak cukup humoris dalam situasi tertentu”

Berdasarkan keterangan narasumber di atas dikatakan bahwa cara berkomunikasi kepala sekolah terhadap para guru seringkali dimaknai sebagai suatu perintah yang harus dilakukan, namun demikian itu tidak dianggap sebagai bentuk perintah yang sifatnya otoriter. Karena para guru menyadari bahwa bentuk komunikasi intruksi kepala sekolah

¹²⁹ Erti, wawancara, 05 agustus 2020.

terhadap para guru adalah bentuk keseriusan kepala sekolah untuk mengembangkan kelembagaan beserta kompetensi para tenaga pendidik. Menurut keterangan komunikasi Sugiarto terdapat dua kategori, yaitu komunikasi formal digunakan ketika kepala sekolah dalam forum rapat, workshop dan acara lain yang sifatnya formal. Komunikasi non formal atau santai digunakan oleh kepala sekolah dalam keseharian dan aktifitas diluar acara formal, sering kali sosok Sugiarto disini humoris dan cukup komunikatif terhadap para guru.

Sebagaimana keterangan juga menguatkan pernyataan tentang fleksibelnya Sugiarto dalam berkomunikasi, menurut keterangan Huda sebagaimana berikut:

“Bapak itu memang pintar dalam melihat situasi dan kondisi mbak. Beliau tidak kaku dan menurut saya humoris ketika berada diluar ruangan rapat dan dalam berkomunikasi sehari-hari dengan kami. Nah baru kalau di acara resmi bapak itu begitu berwibawa dengan menggunakan bahasa yang formal dan mampu memberikan para peserta termasuk saya untuk menyimak pesan-pesan apa saja yang disampaikan beliau pada acara tersebut. Saya pribadi ya cukup nyaman dengan cara komunikasi bapak sampai saat ini mbak”¹³⁰

Hal senada juga di sampaikan oleh nur khalimah. Yang menurut keterangan Sugiarto cukup efektif dalam menggunakan komunikasi formal dan non formal. Komunikasi formal atau vertikal diterapkan oleh Sugiarto dalam suasana rapat. Akan tetapi terbiasanya Sugiarto dalam berkomunikasi secara vertikal juga diimbangi oleh kemampuannya menggunakan bahasa bebas untuk dapat lebih dekat terhadap para guru

¹³⁰ Huda, wawancara, 05 agustus 2020

yang mengajar di SLB ABCD PGRI 2 Jajag agar tujuan dari kemajuan kelembagaan bisa tercapai melalui bentuk komunikasi yang dilakukan oleh sosok Sugiarto sebagai kepala sekolah.

Untuk lebih memperjelas keterangan narasumber mengenai pola komunikasi yang dilakukan oleh Sugiarto tercermin dari hasil wawancara adalah sebagai berikut:

“Komunikasi vertikal dilakukan oleh bapak Sugiarto dalam keadaan formal, misalnya ketika sedang rapat, tetapi komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari-hari sebagai contoh, empun manton tugase ndamel RPP, namun ketika sedang rapat menggunakan komunikasi vertikal contoh: bapak ibu guru segera diselesaikan pembuatan RPP nya. Saya menyadari betapa harus berhati-hatinya kepala sekolah dalam menyampaikan setiap informasi kepada seluruh guru yang ada disekolah ini untuk meminimalisir adanya kesalah pahaman, namun demikian biar tidak terjadi kesenjangan antara atasan dan bawahan maka komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari – hari.¹³¹

Pernyataan ini dibenarkan oleh kepala sekolah sebagaimana yang telah disampaikan oleh Sugiarto sendiri. Bahwa dalam urusan komunikasi Sugiarto sebenarnya adalah sosok yang santai dan tidak kaku dalam berkomunikasi. Dia cenderung profesional dalam melakukan komunikasi bersama para guru, staf dan karyawan di SLB. Sehingga komunikasi Sugiarto memang cukup efektif dalam memerankan fungsinya sebagai leader, sehingga berkat usaha komunikasinya yang proporsional dan paham situasi serta kondisi, para guru menilai Sugiarto cukup baik dan memegang erat prinsip dalam mengemban amanahnya sebagai kepala sekolah.

¹³¹ Nur khalimah, wawancara, 05 agustus 2020.

Untuk dalam memperjelas terdapat keterangan dari Sugiarto saat di wawancarai. Sebagaimana yang telah tercantum dibawah ini:

Saya selalu berkomunikasi secara bebas kepada guru, staf dan karyawan dalam suasana santai atau tidak formal, hal ini saya lakukan karena saya merasa dengan komunikasi bebas mereka biasanya bisa lebih terbuka dan rileks dalam menyampaikan aspirasinya, sebagai contoh ketika waktu istirahat ada beberapa guru masih melakukan aktifitas pembuatan Rpp, saya Tanya: dereng manton ndamel Rpp nya. Maka mereka biasanya menyampaikan keluhan kesahnya mengapa sampai hari ini belum selesai, biasanya karena banyaknya aktifitas yang bersamaan atau ada sebab-sebab yang lain. Namun ketika dalam suasana formal atau rapat maka saya menggunakan komunikasi vertical, contoh : Bapak ibu segera diselesaikan Rpp nya karena aktifitas pembelajaran sudah berlangsung! Bentuk komunikasi seperti ini saya lakukan karena Rpp memang sebenarnya harus sudah diselesaikan sebelum proses pembelajaran dimulai demi lancarnya kegiatan pembelajaran.¹³²

Untuk menciptakan suasana yang nyaman dilingkungan sekolah dibutuhkan adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan staf, guru dan pihak-pihak lain yang terkait didalamnya agar program-program yang sudah dirancang dapat terlaksana dengan baik. Bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah menyadari bahwa setiap orang memiliki karakter yang berbeda, tidak semua orang bisa memahami yang disampaikan itu adalah tujuannya untuk kebaikan bersama demi terwujudnya visi, misi lembaga. namun demikian kepala sekolah berusaha memahami setiap karakter yang berbeda dari para guru, staf dan karyawan adalah sesuatu yang sudah menjadi garis takdir dari yang maha kuasa, sehingga tidak dijadikan sebuah beban melainkan adalah sebuah anugrah yang harus disukuri dan menjadikan manusia itu belajar

¹³² Sugiarto, wawancara 10 Agustus 2020.

menghargai perbedaan. sehingga bisa belajar menjadi pemimpin yang bijaksana.

Hal yang sama juga dikatakan oleh Ibu Tutik, selaku guru yang mengajar untuk siswa tuna grahita, beliau mengatakan Bapak Sugiarto selalu menciptakan suasana yang harmonis dan kekeluargaan dalam berinteraksi dengan guru, staf dan karyawan dengan menjalin komunikasi bebas pada saat santai atau tidak formal, contoh; pada saat acara makan bersama, terciptalah suasana yang harmonis, kekeluargaan dan kami merasa tidak canggung atau terbebani ketika menyampaikan keluhan kesah saya saat menjalankan tugas sebagai guru.

Untuk lebih lengkapnya berikut merupakan pernyataan Yoda saat diminta keterangan mengenai komunikasi yang dilakukan Sugiarto yakni sebagaimana berikut:

“Bapak kepala sekolah mampu menciptakan suasana harmonis dan menanamkan persaan kekeluargaan terhadap seluruh siswa yang ada. Sehingga bapak mampu berkomunikasi dengan kami baik dalam keadaan formal dan non formal. Kami sering membahas dengan santai terkait perkembangan lembaga pada saat makan bersama. Maka dari itu antara bapak kepala sekolah dengan kami para guru tidak tercipta lagi rasa canggung karena bapak sudah berhasil menerapkan komunikasi secara kekeluargaan dengan kita semua termasuk dengan para staf dan karyawan disini”

Hal ini juga didukung dengan dokumen sekolah terkait dengan komunikasi yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah bisa menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman disaat makan bersama dan setelah mengikuti acara formal untuk menghilangkan kepenatan, foto bersama adalah salah satu solusi menghilangkan kepenatan itu.

Gambar 4. 4 Foto Bersama Kegiatan Nonformal Sebagai Pengharmonisan Hubungan



Kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, dalam meningkatkan kompetensi melalui keterampilan komunikasi seorang kepala sekolah terhadap guru, menggunakan tiga model kepemimpinan sebagaimana menurut keterangan Sugiarto saat diwawancarai, menurut keterangan yang disampaikan sebagai berikut:

“Dalam melaksanakan tipe-tipe kepemimpinan saya pribadi menerapkan model kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kharismatik. Dengan tujuan untuk pengembangan kompetensi tenaga pengajar di lembaga ini. mengingat peserta didik yang kita hadapi merupakan peserta didik berkebutuhan khusus. Sebenarnya dalam menggunakan tipe kepemimpinan. Saya menggunakan tipe kepemimpinan transaksional dengan tujuan untuk menentukan kebijakan yang memerlukan persetujuan dari seluruh guru dan karyawan, contohnya Jika para

guru dan karyawan melaksanakan aturan sekolah maka kepala sekolah akan memberikan penghargaan (reward) dan sebaliknya jika melanggar aturan akan mendapatkan panisment. Saat saya menggunakan tipe kepemimpinan transformasional biasanya saya menerapkan saat memberikan informasi mengenai pendidikan dan pengembangan profesionalisme guru dan karyawan, contoh informasi MGMP serta pelatihan-pelatihan. Waktu saya menerapkan tipe kepemimpinan kharismatik saya terapkan saat membangun sistem dan bersosialita, contoh dalam komunikasi non formal menggunakan cara yang bersifat kekeluargaan.”¹³³

Tipe kepemimpinan transaksional dilakukan oleh seorang leader dalam sebuah lembaga biasanya untuk menekankan relasi kontraktual. Dalam hal ini sosok Sugiarto telah menerapkan kepemimpinannya dengan menggunakan tipe transaksional. Tentu Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya atau seorang kepala sekolah. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan menguktur prestasi kerja.

Bukan hanya tipe kepemimpinan transaksional yang diterapkan Sugiarto dalam pengembangan kompetensi tenaga pendidik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Beliau juga menggunakan tipe kepemimpinan transformasional. Tindakan kepemimpinan tranformasional merupakan komponen tindakan kepemimpinan yang dari semua jenisnya, harus melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership*,

¹³³ Sugiarto, wawancara 10 Agustus 2020.

inspirational motivation, intellectual stimulation dan *individualized consideration*. Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya. Tipe Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan transformasional adalah komprehensif karena memiliki pendekatan normatif terhadap kepemimpinan sekolah. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil.

Selain itu menurut hasil wawancara bersama Sugiarto, beliau juga menerapkan tipe kepemimpinan kharismatik dalam meningkatkan kompetensi guru. Yang menurut Ivancevich, Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.. Artinya, sebenarnya yang terjadi nampaknya kekuatan utama dari kepemimpinan kharismatik adalah tindakan pribadi yang dalam aspek moralitinya. Temuan ini tentu bersenada dengan pandangan pada umumnya. Yang demikian, mengindikasikan adanya kontekstualisasi kepemimpinan kharismatik dalam pengembangan kompetensi guru.

Selain tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Sugiarto dalam menjadi leader di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, beliau juga menerapkan sebuah tindakan yang didasarkan terhadap tipe kepemimpinan tersebut sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Saya sebagai kepala sekolah berangkat dari hasil kesepakatan, mewajibkan tenaga pendidik dengan latar belakang pendidikan

umum untuk lebih mendalami teori-teori dan metodologi PLB atau PK-LK secara berkelanjutan, mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan inovasi pembelajaran, serta mentransformasikan hasil pelatihan kepada rekan sejawat mereka. Ini memang cukup penting dilakukan mbak, agar tujuan kami dalam meningkatkan kompetensi gur dengan latarbelakang pendidikan umum, dapat memiliki kompetensi ganda yaitu secara umum dan pendidikan siswa berkebutuhan khusus. Tentu sangat berbeda kan mbak, para anak-anak kami iti difabel, ya sangat perlu pembelajaran khusus untuk mereka yang sangat sulit jika dibandingkan dengan siswa yang umum atau normal.”¹³⁴

Berikut adalah dokumentasi tentang kegiatan guru saat mentransformasikan hasil perlatihanya kepada teman sesama guru. Hal ini sebagaimana foto di bawah ini. Saat berkumpul mereka berdiskusi lanjut masalah hasil pelatihan.

Gambar 4. 5 Foto Dokumentasi Kegiatan Diskusi Antar Guru



Sebagaimana keterangan dari Sugiarto, beliau sangat menekankan terhadap tenaga pendidik yang berlatar belakang pendidikan umum, harus memiliki kompetensi tambahan berupa pendidikan untuk siswa luar biasa serta memiliki inovasi dalam mendidik peserta didik yang memerlukan perlakuan khusus. Selain itu pendidik yang berkompentensi setelah melaksanakan pelatihan harus bisa

¹³⁴ Sugiarto, wawancara 10 Agustus 2020.

bekerjasama dengan rekannya untuk menciptakan pendidikan yang langsung dapat dilaksanakan oleh peserta didik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Sehingga dalam melaksanakan tanggung jawabnya Sugiarto menerapkan tipe kepemimpinan dan memerankan fungsinya sebagai leader, tidak lain untuk mengembangkan kompetensi pedagogik dan profesional bagi seorang guru. Sebagaimana menurut keterangannya sebagai berikut:

“Sebenarnya saya menerapkan fungsi kepala sekolah sebagai manager di lembaga ini bertujuan untuk pengembangan kompetensi pedagogik dan profesional. Sehingga guru memiliki keterampilan yang mencul dari keperibadiannya dan selalu profesional dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik di lembaga yang khusus untuk siswa berkebutuhan khusus, untuk itu kami mengadakan workshop dan secara berkelanjutan memantau, mendorong dan memfasilitasi semua tenaga kependidikan untuk menerapkan pembelajaran aktif melalui rapat dinas, rapat refleksi, *briefing*, maupun supervisi kelas.”¹³⁵

Kompetensi pedagogik seorang tenaga pendidik menurut Janawi kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran siswa yang sekurang-kurangnya meliputi. Pemahaman wawasan Atau Landasan Pendidikan, Pemahaman terhadap Siswa, Pengembangan kurikulum atau silabus, Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, Pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya serata Evaluasi hasil belajar. Dengan didukung oleh kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik yang menurut Usman seorang guru harus memiliki penguasaan terhadap landasan

¹³⁵ Sugiarto.wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020

kependidikan, menguasai bahan pengajaran, kemampuan menyusun program pengajaran, Kemampuan menyusun perangkat penilaian hasil belajar dan proses pembelajaran.

2. Kepala sekolah sebagai Manager.

Kepala sekolah sebagai orang yang memiliki otoritas legal formal, bertanggung jawab pada terselenggaranya proses pendidikan di sekolah secara efektif. Kepala sekolah adalah manager sekolah yang dengan otoritasnya harus menjamin terselenggaranya proses pendidikan/pembelajaran secara teratur dengan prosedur dan langkah-langkah proses yang tepat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Tentu ada perbedaan mendasar mengenai kepala sekolah sebagai leader seperti yang telah dibahas diatas. Fungsi kepala sekolah sebagai manajer seperti yang dikatakan dalam penelitiannya bahwa manajer memiliki tiga perbedaan yang mendasar dibandingkan leader yaitu, *oversee the subordinates that they are in charge of* (mengawasi bawahan yang mereka pimpin), *plan and implement interim objectives that lead toward overall goals delegated by the company leadership* (merencanakan dan mengimplementasikan tujuan sementara yang mengarah pada tujuan keseluruhan yang didelegasikan oleh pimpinan perusahaan), *support subordinates as they implement delegated plans and objectives* (provide direction, training, encouragement and feedback as need) (mendukung bawahan saat mereka mengimplementasikan rencana dan objek yang

didelegasikan (memberikan arahan, pelatihan, dorongan dan umpan balik sesuai kebutuhan).

Dengan itu kewenangan kepala sekolah memang dibutuhkan untuk mengarahkan dan memberikan pengawasan terkait keputusan yang telah diambil dari berbagai asas. Sehingga dalam hal ini kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh kepada penentuan kebijakan yang diambil dalam kondisi dan situasi yang membutuhkan keputusan. Maka dari itu melahirkan sebuah keputusan diperlukan wawasan yang lebih dari seorang kepala sekolah untuk menghindari dan meminimalisir kesalahan keputusan yang disepakati bersama. Memang situasi dan kondisi akan terus berubah, karena hal tersebut merupakan hal yang relatif dan merupakan dinamika dalam kehidupan dan pendidikan.¹³⁶

“Dalam keadaan sulit ini, sepertinya pendidikan kita masih diuji mbak. Bagaimana tidak kami yang mulnya enak bertatap muka dalam melakukan kegiatan belajar mengajar, saat ini malah keadaannya seperti ini. Memang dalam situasi saat ini peran bapak kepala sekolah menjadi sangat urgen dalam penentuan kebijakan. Karena kami memang dilema, antara mematuhi pemerintah dengan melakukan pembelajaran secara daring atau kami tetap melakukan kegiatan pembelajaran sebagaimana biasa. Nah disini niki mbak akhirnya pak kepala sekolah memutuskan untuk sekolah daring, tentu keputusan itu melahirkan berbagai konsekuensi karena kami ya siswa kami anak-anak berkebutuhan khusus kan, ya mau gimana lagi kami memang harus bekerja ekstra dalam hal situasi yang seperti ini”.

Berikut adalah dokumentasi tentang pembelajaran daring saat masa pandemi.

¹³⁶ Erti, wawancara, 05 agustus 2020

Gambar 4. 5 Foto Dokumentasi Kegiatan Pembelajaran Daring Saat Masa Pandemi



Seringkali kepala sekolah dihadapkan pada pilihan yang sulit ketika harus mengambil sebuah keputusan, hal ini dikarenakan jika keputusan yang diambil tidak sesuai dengan keinginan anggotanya akan berakibat hilangnya kepercayaan angotanya terhadap hasil keputusan, namun jika keputusan yang diambil berdasarkan hasil musyawarah semua komponen yang ada di lembaga tersebut efeknya adalah semakin kuat kepercayaan orang-orang yang berada dibawah kepemimpinannya dan hasil keputusan tersebut akan dilaksanakan dengan senang hati dan penuh tanggung jawab. Adapun Sosok Sugiarto dalam di SLB ABCD PGRI 2 Jajag menerapkan beberapa kebijakan untuk memfungsikan perannya sebagai manager yakni sebagai berikut:

a. Menerapkan Fungsi Demokratis Dalam Perencanaan Kebijakan

Sebelum mengambil keputusan kepala sekolah SLB 2 Jajag melakukan musyawarah terlebih dahulu dengan seluruh guru dan staf

sekolah terhadap permasalahan yang dihadapi oleh sekolah. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis pada hari Selasa tanggal 18 Agustus 2020 pada rapat yang diadakan oleh sekolah, kepala sekolah selalu memusyawarahkan hal-hal yang perlu di ambil keputusan dengan mendengarkan pendapat dari seluruh guru dan staf sekolah dan kemudian akan menjadi dasar pengambilan kepala sekolah keputusan.¹³⁷ Meskipun secara fungsi Sugiarto sebenarnya dapat mengambil keputusan sendiri tanpa sepengetahuan dari segenap guru, staf dan karyawan akan tetapi Sugiarto tidak menggunakan asas otoriter dalam pengambilan keputusan. Dirinya tetap mempertimbangkan masukan dan saran yang disampaikan oleh segenap peserta rapat dan mengutamakan kesepakatan secara bersama tanpa merugikan pihak manapun.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Saya dalam pengambilan keputusan yang sifatnya mendesak sebenarnya bisa mbak memutuskan sendiri. Tapi masak iya saya enak menggunakan hal yang demikian itu. Saya tetap menggunakan komunikasi yang baik terhadap seluruh guru, staf dan karyawan agar perbedaan pendapat serta persepsi bisa padu dan memiliki satu pandangan. Nah seperti apa yang telah mbak saksikan tadi sebenarnya berangkat dari situ saya jadi memahami karakter rekan-rekan kerja saya yang dalam hal ini saya tekankan untuk memenuhi kebutuhan paora siswa dan mencerdaskan anak-anak di SLB ini mbak”¹³⁸

Terhadap masalah yang berhubungan dengan siswa maka beliau menanyakan terlebih dahulu dengan guru BP, wakasek kesiswaan, dan

¹³⁷ Observasi penulis, Tanggal 18 Agustus 2020

¹³⁸ Sugiarto, wawancara, tanggal 20 Agustus 2020

wali kelasnya dan kalau diperlukan wakasek kurikulum juga diikutsertakan, sebelum ditanyakan kepada siswa yang bersangkutan dan orangtuanya. Kemudian, jika masalah yang terjadi pada guru misalnya guru yang masuk terlambat maka kepala sekolah sebelum menanyakan kepada guru yang bersangkutan terlebih dahulu beliau menanyakan kepada guru lain jam ke berapa guru yang bersangkutan tidak masuk mengajar, misalnya guru yang bersangkutan tidak masuk pada saat jam pertama dan kedua, maka guru berikutnya yang masuk jam ketiga dan keempat akan ditanya oleh beliau.

Maka menurut keterangan dari Devita sebagai salah satu guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag yang memberikan keterangan sebagai berikut:

“Bapak kepala sekolah kepada pihak manapun memang selalu santun dan tidak gegabah. Ketika terdapat sebuah permasalahan terkait siswa atau siswi yang bermasalah, maka bapak kepala sekolah selalu berkordinasi dengan Bp dan kesiswaan beserta wali dari siswa atau siswi tersebut. Bapak tidak langsung mengambil tindakan sepihak sehingga merugikan salah satu pihak, maka dari itu komunikasi bapak dalam menangani permasalahan yang demikian tidak hanya mengambil dari satu sumber saja. Sehingga dalam pengambilan keputusan dapat diterima bersama”¹³⁹

Bisa juga kepala sekolah menanyakan kepada kepada teman dekat guru yang bersangkutan tadi ada masalah apa sehingga guru tersebut tidak masuk mengajar pada jam tersebut. Setelah kepala sekolah sudah mendapatkan informasi-informasi baru beliau memanggil guru yang bersangkutan. Apabila masalahnya sudah dianggap cukup berat. Kepala

¹³⁹ Devita, wawancara, tanggal 20 Agustus 2020.

sekolah bisa juga menegur dalam bentuk himbauan dengan gurauan pada saat rapat dinas yang diadakan setiap bulan.¹⁴⁰

Sebagaimana menurut keterangan dari Nur Chaliimah saat menerangkan persoalan siswa yang bermasalah dan bagaimana tindakan Sugiarto yaitu sebagai berikut:

“Aduh, bapak itu orangnya memang humoris sepertinya jarang marah mbak. Yang saya ketahui kalau terdapat permasalahan terkait anak didik kami, baisanya bapak akan bertanya kepada teman-teman terdekatnya. Kemudian jika hal tersebut memang ada kaitannya dengan guru, maka bapak tidak lantas langsung memarahi guru yang bersangkutan. Akan tetapi bapak memilih melakukan komunikasi dalam bentuk himbauan terhadap kami para guru untuk tetap menguatamakan para siswa. Dan bapak dalam hal ini menggunakan bahasa yang cukup humoris tanpa menyinggung perasaan guru yang bersangkutan. Itu kalau terkait siswa mbak. Tapi kalau urusan sistem pembelajaran yang sudah dirapatkan tadi yang keputusannya memang kami harus terpaksa mengikuti pemerintah, dalam hal ini perlu pembelajaran secara daring. Nah dalam situasi seperti ini kami menyadari bahwa bapak dalam situasi yang delematis, akan tetapi keputusan dari bapak menjadi acuan bagi kami agar kesehatan kami guru dan anak-anak tetap terjaga”¹⁴¹

Sebelum keputusan diambil, kepala sekolah terlebih dahulu menggali informasi-informasi mengenai masalah yang terjadi, selanjutnya akan dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan. Langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan tentunya juga melihat topik bahasan yang akan diputuskan itu seperti apa. Serta memperhatikan berbagai hal yang harus dipertimbangkan.

Kewenangan dalam melakukan pengambilan keputusan secara mutlak memang menjadi kewenangan seorang kepala sekolah. Namun

¹⁴⁰ Huda, Wawancara, Tanggal 20 Agustus 2020

¹⁴¹ Nur Chalimah, tanggal 20 Agustus 2020.

kadangkala juga kewenangan ada pada wakil kepala sekolah tapi itu sifatnya koordinatif, tetap semua ada pada kendali kepala sekolah sebagai ujung tombak serta penanggung jawab utama jalannya lembaga pendidikan. Sebagaimana keterangan dari Sugiarto sebagai berikut:

“Memang mbak kewenangan mutlak itu ada pada saya (kepala sekolah), namun kadang saat saya tidak ditempat atau sedang tugas di luar saya beri kewenangan tertentu pada wakil kepala sekolah. Saya juga kadang harus keluar kota untuk mengikuti acara yang berkaitan dengan pengembangan lembaga ini. nah, untuk itu saya selalu berkoordinasi dengan pak waka sekolah ketika ada rapat yang tidak bisa saya ikuti dan membutuhkan keputusan saya sebagai kepala sekolah, maka kewenangan tersebut sesekali saya juga limpahkan kepada wakil tapi dalam koridor saya juga tetap berkoordinasi dengan beliau. Kan memang gak kira selamanya saya harus stand by di kantor mbak, kadang juga keadaan tertentu memaksa saya untuk tidak bisa hadir baik rapat atau pertemuan guru, maka dalam hal ini saaya fungsikan koordinasi dengan pak wakil kepala sekolah.¹⁴²

Siapa saja yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan melihat masalah apa yang akan diatasi atau dipecahkan sebagai contoh dalam mengatasi topik bahasan tentang model pengajaran di musim pandemi covid 19, pihak-pihak yang dilibatkan pun orang-orang yang memang kesehariannya bertugas dan bertanggung jawab dalam hal itu seperti Waka kurikulum dan tidak mungkin melibatkan atau mengikut sertakan pihak-pihak lain yang memang bukan wilayahnya dalam membahas topik bahasan tersebut.

b. Menerapkan Sikap Otoriter Dalam Pemutusan Kebijakan

Dalam mengambil keputusan atas masalah yang timbul secara mendadak, sosok kepala sekolah tersebut, berusaha tetap melakukan

¹⁴² Sugiarto, Wawancara, Tanggal 18 agustus 2020

dengan cara musyawarah karena kepala sekolah tersebut menggunakan fungsi demokratis dalam segala persoalan, akan tetapi kepala sekolah itu menyadari bahwa dia memiliki hak otoriter untuk menentukan keberlangsungan kegiatan belajar mengajar. Misalnya, saat secara mendadak ada intruksi untuk melaksanakan pembelajaran secara *daring* karena adanya virus corona, kepala sekolah itu langsung mengadakan musyawarah kepada semua pihak yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran yang ada di SLB 2 Jajag.¹⁴³

“Misalkan tentang corona ini mbak, sebelum saya menetapkan pembelajaran karena itu hak otoriter saya sebagai kepala sekolah, maka saya mengambil keputusan pembelajaran secara daring sesuai dengan arahan pemerintah, saya juga mengajak semua pihak dilembaga untuk bermusyawarah kira-kira untuk pembelajaran kedepannya seperti apa dan bagaimana disituasi pandemi seperti saat ini. memang keadaan pandemi ini memaksa saya dan para guru untuk bekerja ekstra, meskipun kami memutuskan daring, kami juga kepikiran bagaimana nasib anak-anak kami yang memang membutuhkan perhatian lebih. Dalam situasi ini saya memang memerlukan pemikiran yang jernih dan efektif untuk mengatasi problem ini. dan saya rasa tidak hanya lembaga kami yang terkena imbas pandemi ini. tentu semua lembaga pendidikan nasional maupun dunia sama-sama meraksakan imbas dari adanya corona ini mbak. Maka dari itu dengan terpaksa saya mengambil keputusan mengikuti instruksi dari pemerintah terkait pembelajaran secara daring dengan beberapa pertimbangan dan hasil masukan dari para guru-guru di sini mbak. Itupun kami harus tetap berkordinasi dengan wali anak-anak untuk nantinya menanyakan terkait progres anak didik kami selama masa pandemi ini. meskipun harus belajar dengan serba online”

Hal senada juga disampaikan oleh Yoda, selaku guru di SLB 2

Jajag Saat itu ada surat edaran dari menteri pendidikan untuk sementara waktu melarang siswa-siswi masuk kesekolah dikarenakan adanya virus

¹⁴³ Sugiarto.wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020

covid-19, bapak Sugiarto selaku kepala sekolah mengumpulkan kami, para guru untuk menyikapi surat edaran menteri pendidikan tersebut terkait tidak diperbolehkannya siswa-siswi yang ada di lembaga kami untuk melakukan pembelajaran secara langsung, kemudian kami bersama-sama memberikan masukan untuk melaksanakan pembelajaran dengan cara **Daring**. Dan itu menjadi keputusan kita bersama untuk melaksanakannya dengan suka rela dan penuh tanggung jawab.¹⁴⁴

Untuk lebih jelasnya berikut adalah keterangan dari hasil wawancara bersama narasumber terkait. Yaitu sebagai berikut:

“Kami memang mematuhi intruksi pemerintah lewat surat edaran tersebut mbak. Tapi sebelum kami memutuskan untuk melaksanakan pembelajaran secara daring. Disini bapak kepala sekolah mengumpulkan kami para staf, karyawan dan guru untuk menentukan keputusan apa yang sebenarnya tepat untuk melakukan pembelajaran yang efektif meskipun dalam keadaan pandemi ini mbak. Kami memang menyerahkan sepenuhnya keputusan kepada pak kepala sekolah. Memang perbedaan pandangan muncul saat kami rapat untuk menentukan keputusan apa yang tepat untuk lembaga ini yang siswanya berkebutuhan khusus. Ya alhamdulillah kami akhirnya memutuskan untuk mematuhi anjuran pemerintah untuk melaksanakan pendidikan secara daring. Tapi kami tetap memiliki tanggungjawab ganda menurut saya terkait pelaksanaan pembelajaran daring ini. Selain kami harus memantau perkembangan para siswa dan siswi secara online, kami harus intens berkomunikasi dengan para wali siswa dan siswi terkait bagaimana prospek para peserta didik dimasa pandemi ini, yang semoga akan segera berlalu deh mbak”

Sisi pengambilan keputusan menegaskan bahwa Sugiarto memiliki peranan penting sebagai manajer untuk memutuskan setiap hal yang berkaitan dengan pengembangan potensi kelembagaan. Seperti hasil wawancara bahwa untuk menghindari merebaknya covid 19, maka

¹⁴⁴ Yoda Rahmat, Wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020.

setelah adanya surat edaran dari kementerian sosok Sugirto memerlukan keputusan yang tepat setelah melakukan musyawarah dengan guru dan staf di SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Keputusan yang diambil dari melalui jalan musyawarah memang menghasilkan kesepakatan bersama, meskipun seperti itu keputusan memang tetap mutlak ada di kebijakan Sugiarto. Dari wawancara yang dilakukan maka sebenarnya Sugiarto telah melaksanakan peran dan fungsinya sebagai kepala sekolah dan manajer. Asas yang digunakannya sebelum menentukan keputusan memang cukup baik, karena segala persoalan yang bersangkutan dengan gagasan orang banyak memerlukan musayawarah yang hasilnya harus disepakati bersma termasuk melakukan kegiatan belajar mengajar daring.

c. Menerapkan Sikap Delegatif

Dalam hal ini kepala sekolah memiliki peranan sebagai manager harus memiliki sikap yang delegatif dalam mengambil segala kebijakan. Sehingga terjadi pendelegasian fungsi guru yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya untuk mengajar siswa difabel. Sewaktu-waktu akan terjadi berbagai kejadian yang tentu menghambat keberlangsungan kegiatan belajar dan mengajar. Suatu contoh ketika ada salah satu guru yang sedang tidak bisa mengajar, atau memang dituaskan keluar. Sehingga diperlukan dalam hal ini sikap profesionalisme dan pedagogik dari semua gur yang telah mengajar di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Sehingga guru yang tidak bisa masuk atau dengan terpaksa tidak bisa

mengajar, maka sosok kepala sekolah disini sebagai manager telah mampu memahami kompetensi profesional dan pedagogik yang ada pada setiap guru. Sehingga menurut keterangan Sugiarto adalah sebagai berikut:

“Kalau semisal ada guru yang terpaksa tidak bisa masuk, atau sakit saya selalu memikirkan alternatif untuk mengganti siapa gur yang tepat mengantikannya, ya tentunya harus disesuaikan dengan kompetensinya mbak. Makanya saya sering mengadakan workshop dan mendelegasikan temen-temen para guru disini agar tidak hanya memiliki satu keterampilan dalam mata pelajaran tertentu, menurut saya hal seperti itu dapat membantu mereka untuk siap menyalurkan kompetensi profesionalisme dan pedagogik mereka terhadap anak-anak didik kami para siswa difabel. Saya tentu cukup memahami bagaimana karakter para guru-guru disini karena sering sekali berkumpul dan melakukan perencanaan untuk kemajuan lembaga niki mbak”¹⁴⁵

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh pernyataan Yoda yang memberikan penilaian bahwa kepala sekolah dalam melakukan kebijakan selalu berhati-hati dan tidak gegabah. Bahwa kepala sekolah dalam hal ini adalah Sugiarto dinilai cukup bijak dalam memberikan peran yang sesuai dengan kemampuan para guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Sebelum melakukan pendelegasian Sugirto sebetulnya telah membekali para guru untuk dapat meningkatkan kompetensi profesionalisme dan pedagogik. Sehingga kompetensi itu sangat diperlukan untuk keberlangsungan kelembagaan SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Sugiarto juga dinilai tidak ma menangnya sendiri karena telah menjadi kepala sekolah yang meiliki kewenangan penuh terhadap kemajuan SLB. Seperti pernyataan nara sumber sebagai berikut:

¹⁴⁵ Sugiarto.wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020

“Bapak itu kan gak karepe dhewe jadi paham ketika ada permasalahan dan solusi terbaiknya bagaimana. Sehingga sebenarnya kami para guru merasa terbantu sekali ketika kami didelegasikan pada acara pelatihan yang berfungsi untuk memberikan pendidikan yang baru bagi kami, sehingga kami para guru memiliki beberapa keahlian untuk mendidik siswa difabel mbak. Bapak kan juga sering keluar kota beliau tidak meragukan pak waakil kepala sekolah untuk menggantikan beliau ketika rapat dan urusan yang mendesak lainnya ketika membutuhkan bapak, itu menurut saya indikasi bahwa bapak cukup bisa membagi-bagi tugas dan fungsi dalam keadaan yang mendesak, sehingga ya saya cukup enjoy juga mendidik anak-anak difabel disini mbak”¹⁴⁶

Dari pemaparan tersebut membuktikan bahwa dalam melaksanakan fungsinya sebagai manager Sugiarto menciptakan kepercayaan terhadap segenap bawahannya. Sehingga dari bentuk pendelegasian yang dilakukan oleh Sugiarto adalah untuk menciptakan rasa saling bertanggung jawab terhadap pendidikan di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. tentu sangat akan menjadi lebih mudah bagi Sugiarto yang mengemban amanah sebagai kepala sekolah dalam menjalankan peranya sebagai manager, dalam hal tersebut Sugiarto telah memerankan peran sebagai manager dengan bentuk delegatif ketika hal tersebut dibutuhkan untuk pengembangan kompetensi profesional dan pedagogik guru dan kemajuan lembaga yang khusus untuk memberikan pendidikan terhadap siswa yang berkebutuhan khusus tersebut.

Sehingga dari berbagai paparan dan hasil wawancara diatas dalam hal ini peneliti melihat bahwa peran Sugiarto sebagai *leader* adalah pelaksana visi dan misi, memiliki gagasan yang inovatif, mampu menciptakan motivasi kerja bagi para guru dan cukup komunikatif.

¹⁴⁶ Yoda Rahmat, Wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020.

Sedangkan dalam perannya sebagai *manager* dia mampu untuk menjalankan tanggungjawab penentuan kebijakan yang dalam hal tersebut dirinya menggunakan penerapan kebijakan demokratis, otoriter dan delegatif diterapkan sesuai kondisi dan situasi yang selaras dengan bentuk penerapan kebijakan tersebut.

C. Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini merupakan kesimpulan sementara dari hasil pemaparan dan analisis data di atas. Sebagaimana beberapa fokus yang dikaji, temuan juga dipaparkan sebagaimana di bawah ini.

1. Kepala Sekolah sebagai *leader*

- a. Mampu membangun visi dan misi dan strategi lembaga pendidikan.

Kemampuan dalam membangun visi dan misi serta strategi lembaga pendidikan sudah dimiliki oleh Sugiarto dalam menjalankan perannya sebagai leader. Sugiarto sebagai leader di SLB ABCD PGRI 2 Jajag memiliki ide visioner dengan mengoptimalkan terciptanya program sesuai dengan kebutuhan siswa yang membutuhkan pendidikan ekstra dibanding siswa pada umumnya. Seperti pengembangan bakat seni dan tari untuk siswa tuna rungu dan juga terdapat program lain hasil dari pemikiran Sugiarto. Dalam menciptakan kompetensi tenaga pendidik Sugiarto juga mengoptimalkan perannya sebagai leader, tentunya menerapkan pengawasan terhadap kemampuan tenaga pendidik yang dalam hal ini

tenaga pendidik siswa difabel. Sehingga pencapaian yang orientasinya untuk mewujudkan visi dan misi dari kelembagaan.

b. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru

Untuk dimensi ini Sugiarto sebagai kepala sekolah yang berperan sebagai leadr telah mengoptimalkan dirinya sebagai inovator. Pemikirannya yang inovatif dan memiliki kemampuan yang konseptual selalu menemukan cara dalam memajukan lembaga pendidikan khusus siswa difabel ini. idenya yang inovatif dan cemerlang sangat bermanfaat kepada kelembagaan. Selain itu Sugiarto juga sangat menyadari kemajuan teknologi harus menjadi kekuatan yang mendukung tercapainya peningkatan mutu pendidikan khusus siswa difabel.

Dari itu, pentingnya kompetensi yang baik bagi setiap tenaga pendidik untuk terciptanya pencapaian lembaga pendidikan yang selaras dengan kemajuan teknologi dengan indikator taraf tenaga pendidik kompeten. Sugiarto selalu mengupayakan gagasan-gasannya dalam mengadakan agenda seperti wokshop, serta beberapa agenda lain dengan tujuan untuk menciptakan kreatifitas bagi tenaga pendidik untuk menciptakan kenyamanan belajar bagi peserta didik yang berkebutuhan khusus.

c. Kepala sekolah membangun motivasi kerja

Keaharmonisan dan keberlangsungan dunia kerja didunia pendidikan sangat diperlukan. Tentunya kehadiran Sugiarto sebagai

motivator untuk para keluarga besar lembaga pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Tingkat semangat kerja para tenaga pendidik siswa difabel tentu memerlukan tenaga ekstra, apalagi para peserta didik dilembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag merupakan siswa berkebutuhan khusus. Perlu adanya keuletan bagi tenaga pendidik terhadap siswa yang ada, maka dari hal tersebut Sugiarto menurut keterangan telah mampu menciptakan motivasi terhadap tenaga pendidik khususnya dengan berbagai cara sebagai upaya Sugiarto dalam menciptakan motivasi tersebut dengan cara menceritakan perjuangan para pediri lembaga pendidikan khusus siswa difabel tersebut.

Kemudian Sugiarto menurut keterangan telah mengoptimalkan menciptakan dunia kerja yang cukup baik. Melalui gagasannya yang tertuang dalam setiap caranya memberi motivasi terhadap para tenaga yang terlibat dalam menciptakan dunia pendidikan khusus siswa difabel yang memiliki usaha untuk mencapai visi dari kelembagaan SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

d. Keterampilan kepala sekolah melakukan komunikasi

Keterampilan komunikasi Sugiarto sebagai kepala sekolah memang diterapkan oleh beliau sebagai leader. Sehingga ditemukan Sugiarto dalam berkomunikasi dengan segenap keluarga besar lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag menggunakan tiga tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional, transformasional dan kharismatik.

Tiga tipologi kepemimpinan tersebut oleh Sugiarto ditempatkan sesuai dengan situasi dan kondisi. Namun tentunya tujuannya untuk menciptakan kompetensi guru yang berkualitas khusus bagi siswa berkebutuhan khusus. Tipe kepemimpinan transaksional dilakukan oleh Sugiarto bertujuan untuk menciptakan kompetensi profesional tenaga pendidik, untuk tipe kepemimpinan transformasional dilakukan oleh Sugiarto saat dirinya berusaha untuk meningkatkan kompetensi profesional tenaga pendidik. Sugiarto dalam hal ini melakukan intruksi kepada segenap tenaga pendidik yang berlatar belakang pendidikan umum untuk lebih mendalami pula pendidikan khusus siswa luar biasa yang tentunya berkebutuhan khusus. Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik Sugiarto mengoptimalkan tipe kharismatik untuk kepemimpiannya dengan memberikan contoh pembelajaran yang baik terhadap tenaga

2. Kepala Sekolah Sebagai *Manager*

a. Dimensi Demokratis Dalam Perencanaan Kebijakan

Pada sisi perencanaan Kepala Sekolah Kepala SLB ABCD PDRI 2 Jajak dilakukan dengan sangat demokratis. Setiap kebijakan selalu diawali dengan proses musyawarah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengundang seluruh elemen, utamanya sesuai dengan masalah yang akan dibahas. Dalam proses ini, struktural bawahan yang hadir dapat secara bebas mengusulkan program berdasarkan analisisnya. Sehingga, proses perencanaan kerja ini merupakan

proses yang dilakukan untuk menganalisa alternatif yang telah dibangun dari beberapa dari personal individu masing pengurus.

Posisi kepala sekolah dalam rapat ini adalah menjadi pendengar beberapa alternatif yang ditawarkan. Jadi proses perencanaan ini juga berisikan pendataan alternatif kebijakan dari struktural bawahannya. Disebut pada posisi ini, kepala sekolah sengaja demokratis, sebab alternatif kebijakan dirumuskan atas dasar hasil analisis yang dilakukan anggota sesuai dengan kompetensi mereka. Orientasinya, tentu yang demikian membangun kebijakan yang tetap berpijak pada pengembangan dan kebutuhan lokal sekolah.

b. Dimensi Otoriter Dalam Pemutusan Kebijakan

Sebagai seorang manager, Kepala SLB ABCD PDRI 2 Jajak memproduksi ketetatapnya secara otoriter. Dimensi ini terjadi pada proses pemilihan alternatif kebijakan organisasi yang dipimpin. Dalam data dijelaskan, tidak ada seorang pun yang ikut serta dalam pemilihan alternatif-alternatif yang telah diusulkan. Pada tahap ini kepala sekolah seolah memiliki tangan besi.

Dimensi otoriter pada tahap ini nampak memiliki tujuan penting. Melalui dimensi tersebut, kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah menjadi tersentral. Selain menyebabkan power kharismatik, tambah kuat. Juga nampak semakin menguatkan

ikatakan dan semangat kerja pengembangan yang lebih terorganisir, disiplin dan terpadu.

c. Dimensi Delegatif dalam Kebijakan distribusi Wewenang

Meskipun kepala sekolah SLB ABCD menjadi ujung tombak dalam menentukan keputusan, ia tidak menggunakan sikap tersebut pada semua level kerja struktural. Pada distribusi kerja, ia menyadari bahwa potensi bawahan perlu dikuatkan dan dikembangkan dalam proses pengembangan sekolahnya. Untuk itu, dalam distribusi kerja, ia mendasarkan pada kemampuan mereka dalam membantu tugas-tugasnya.

Sugiarto memberikan wewenang terhadap wakil kepala sekolah atau pihak terkait untuk mewakilinya, jika masih melaksanakan tugas lain. Begitupun dalam hal lain, seluruh kerja sekolah, tidak melulu terpusat pada figur sebagai sentra koordinasi organisasi sekolah. Namun otoritas dan kewenangan sering ia limpahkan pada orang yang secara struktural dan kompetensi mampu melaksanakannya. Pada titik inilah, ada dimensi delegatif wewenang dalam perannya sebagai manager.

Untuk mempermudah pembahasan di atas, temuan penelitian juga akan disajikan dalam bentuk tabel yang lebih sederhana dan rinci. Adapun yang demikian sebagaimana di bawah ini:

Tabel 4.2
Temuan Penelitian

No	Fokus	Temuan
1	Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Leader</i> dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020?	Sebagai <i>leader</i> Kepala Sekolah SLB ABCD menjalankan kepemimpinannya dengan : a. Membangun visi dan misi dan strategi lembaga pendidikan. b. Berperan sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru c. Kepala sekolah membangun motivasi kerja d. Keterampilan kepala sekolah melakukan komunikasi
2	Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Manager</i> dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020?	Sebagai <i>manager</i> Kepala Sekolah SLB ABCD menjalankan kepemimpinannya dengan : a. Berdimensi Demokratis Dalam Perncaaan Kebijakan b. Berdimensi Otoriter Dalam Pemutusan Kebijakan c. Berdimensi Delekatif dalam Kebijakan distribusi Wewenang

IAIN JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang rincian temuan penelitaian dengan cara melakukan pendekatan melalui konstruksi teoritis yang ada. Peneliti mencoba melihat temuan dengan pendekatan teoritik. Secara substansi bagian bab ini mempertanyakan apakah ada persamaan atau perbedaan antara temuan peneliti dengan teori yang telah ada? Sehingga memunculkan susunan temuan bersubstansi dan memiliki manfaat praktis dari temuan. Peneliti tentunya mengacu terhadap fokus masalah yang telah disusun pada bagian bab I, sehingga membentuk pembahasan yang sistematis. Seperti beberapa sub bab berikut:

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Leader* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi

Definisi lain dari kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.¹ Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin yang mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah, dan yang ke dua, kepala sekolah sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolah.²

Dalam meningkatkan kompetensi guru sosok kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Tahun 2019/2020. Adanya kepala sekolah dijadikan

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, 83.

² Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 106.

sebagai penggerak mutu pendidikan kearah yang lebih baik. Kepala sekolah di lembaga SLB ABC PGRI 2 Jajag atas nama Sugiarto memang seorang yang visioner terbukti keterangan waka kurikulum lembaga menegaskan bahwa Sugiarto memiliki visi yang jauh ke depan. Sugiarto telah menciptakan program yang sesuai untuk para siswa dengan kebutuhan masing-masing.

1. Pelaksana Visi dan Misi SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Secara teoritis kepemimpinan sekolah diibaratkan sebagai kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan pada sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain harus mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapaitujuan yang ditentukan. Sebagaimana dalam penuturan Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan.³

Pembaharuan program-program di SLB ABCD PGRI 2 Jajag terbukti dari hasil keterangan Yoda selaku guru di lembaga terkait, terdapat peran besar seorang Sugiarto sebagai kepala sekolah. Begitu antusiasnya para peserta didik membuktikan bahwa Sugiarto mampu menjalankan visi dan misi dengan baik, tentu penambahan program-program dalam mengembangkan kompetensi tenaga pendidik di lembaga

³Stephen Robbins dan Judge Timothy, *Perilaku Organisasi*, 249.

SLB ABCD PGRI 2 Jajag juga tidak lepas dari ide visioner dan kesesuaian visi misi sekolah dengan kepemimpinan Sugiarto.

Visi dan Misi yang telah terkonsep dalam kelembagaan SLB ABCD PGRI 2 Jajag memiliki tujuan yang cukup mulia yaitu bertujuan untuk mencetak peserta didik yang berprestasi, memiliki kedisiplinan serta mandiri dalam menciptakan karya tentunya dengan landasan nilai ketaqwaan kepada Tuhan yang Maha Esa. Dengan melalui usaha menciptakan lingkungan pendidikan yang mengutamakan taqwa, kreatif, terampil dan memiliki wawasan yang general dengan tetap memperkokoh akhlak yang baik. Kemudian berusaha menanamkan kedisiplinan bagi seluruh pihak yang terlibat dalam pengembangan pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Kemudian dari itu lembaga ini memiliki usaha untuk membimbing siswa memperoleh prestasi dipelbagai bidang melalui pembinaan, peningkatan mutu secara terprogram. Sehingga salah satunya adalah terciptanya lingkungan sekolah yang bersih, indah, nyaman, aman dan bersahabat. Dengan mewujudkan hubungan yang harmonis antara guru/pengasuh, karyawan, murid, orangtua, dan masyarakat sekitar sekolah.

Sebagai seorang leader Sugiarto mampu menciptakan sarana dan prasarana yang mendukung mutu pendidikan di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag, seperti menyediakan fasilitas alat musik, asrama untuk tempat istirahat, fasilitas komputer, perpustakaan, penyediaan alat bordir dan lainnya.

Demi terwujudnya visi dan misi kelembagaan Sugiarto dalam pola kepemimpinannya menerapkan tipe kepemimpinan transformasional, karena dalam teori disebutkan bahwa kepemimpinan jenis ini lebih memperhatikan individu, rangsangan intelektual serta memiliki karisma, adapun indikatornya adalah yakni Memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, dan memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.

Tindakan kepemimpinan Sugiarto yang dalam hal ini menggunakan tipe transformasional merupakan komponen tindakan pemimpin yang dari semua jenisnya, memiliki tujuan melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.⁴ Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya.

Tipe kepemimpinan transformasional adalah komprehensif karena memiliki pendekatan normatif terhadap kepemimpinan sekolah. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil.⁵ Northouse

⁴ Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range Of Leadership*, 2-3

⁵ T. Bush, *Leadership and Management Development*, (London:SAGE Publication Ltd., 2008), 34

menyatakan ada lima faktor penting yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pengaruh ideal, (2) karisma, (3) motivasi yang menginspirasi, (4) rangsangan intelektual, dan (5) pertimbangan yang diadaptasi.⁶ Dengan adanya faktor-faktor ini kepala sekolah didorong supaya lebih bijak dalam bertindak dan berhadapan dengan para guru dan staf kependidikan di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang cenderung mengadopsi pendekatan demokratis pada gaya kepemimpinannya⁷.

Sebagai hasilnya, ketika kepala sekolah mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan memiliki potensi untuk melibatkan para stakeholder dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Misalnya, ketika kepala sekolah memiliki kepemimpinan transformasional yang baik, maka kepala sekolah mampu melibatkan para guru, staf kependidikan, dan orang tua siswa sehingga berperan aktif untuk pengembangan efektivitas sekolah. Dalam konteks Indonesia, gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan karena dengan adanya prinsip demokratis dalam pengelolaan sekolah akan mendorong semakin munculnya ide-ide kreatif dan inovasi untuk memajukan sekolah dari berbagai pihak. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional yang efektif membutuhkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan.⁸

⁶ P. G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Terjemahan), (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 43

⁷ Giltinane, CL., *Leadership Style and Theories. Nursing Standard*. 27 (41) (2013), 35-39.

⁸ CL Giltinane, *Leadership Style and Theories. Nursing Standard*. Vol. 27 No. 41 (2013), 35-39.

Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong pengembangan sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah mampu membangun kepercayaan terhadap guru dan staf kependidikan sehingga guru dan staf kependidikan juga mampu mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus membagikan visi dan misi sekolah kepada warga sekolah sehingga ini akan mewujudkan suasana kondusif untuk pembelajaran.

Sugiarto juga memiliki pola kepemimpinan kharismatik. Yang menurut Ivancevich, Pemimpin Karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.⁹

Rhode dan Bennis, mengatakan, “*charismatic individuals who are prone to self-interested actions, precisely the behavior that power permits*”.¹⁰

Artinya kekuatan utama dari kepemimpinan kharismatik adalah tindakan pribadi yang dalam aspek moralitinya.

Selain tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Sugiarto dalam menjadi leader di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, beliau juga menerapkan sebuah tindakan yang didasarkan terhadap tipe kepemimpinan tersebut.

Dengan menjadi kepala sekolah diterangkan, berangkat dari hasil kesepakatan, Sugiarto mewajibkan tenaga pendidik dengan latar belakang pendidikan umum untuk lebih mendalami teori-teori dan metodologi PLB

⁹ Ivancevich, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 209

¹⁰ Warren Bennis, *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy*, 180.

atau PK-LK secara berkelanjutan, mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan inovasi pembelajaran, serta mentransformasikan hasil pelatihan kepada rekan sejawat mereka.

Selain tipe kepemimpinan di atas dalam mengupayakan terwujudnya visi dan misi. Sugiarto menerapkan tipe kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional mempunyai titik berangkat dari semangat ingin memiliki apa yang dimiliki orang lain. Fokusnya adalah segala hal yang menarik dan sedang dimiliki orang lain. Hal demikian dilakukan melalui proses tawar-menawar, transaksi-transaksi. Semua itu dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar merelakan kelebihan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan diri dan organisasi. Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukur prestasi kerja.¹¹

Menurut Giltiane, gaya kepemimpinan transaksional adalah berorientasi pada tugas dan bisa efektif ketika berhadapan dengan deadline.¹² Sedangkan menurut Northouse menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berbeda dengan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dikarenakan pemimpin yang

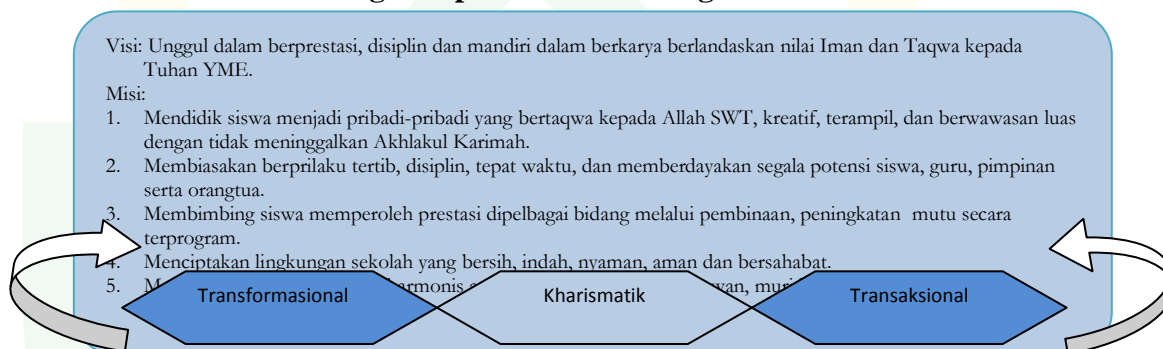
¹¹ Tikno Lensuffie, *Leadership Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, (Jakarta:Erlangga, 2010), 91

¹² Giltinane, CL., *Leadership Style and Theories. Nurshing Standard*. 27 (41) (2013),. 35

mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut, tetapi berfokus pada pengembangan pribadi para anggota. Pada umumnya, ada tiga tipe kepemimpinan transaksional, yaitu: *Continget reward* (Pemberian penghargaan saat target tercapai), *management by exception active* (ada intervensi sebelum terjadi permasalahan), dan *managemen by exception-passive* (ada intervensi ketika permasalahan muncul).¹³

Secara Universal peran dan fungsi Sugiarto sebagai leader yang memiliki fungsi pelaksana atas visi dan misi kelembagaan adalah sebagaimana dikonsepsikan melalui gambar berikut:

Gambar 5.1 Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pelaksana Visi Dan Misi



Gambar di atas merupakan penjelasan secara universal mengenai peran Sugiarto sebagai pelaksana visi dan misi SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Dipahami bahwa lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag telah memiliki visi dan misi sehingga sebagai kepala sekolah, Sugiarto memiliki peran dan fungsi sebagai pelaksana visi dan misi lembaga. Sehingga dalam hal ini Sugiarto memalsimalkan fungsi tipe kepemimpinan transformasional

¹³ Giltinane, CL., *Leadership Style and Theories. Nurshing Standard*. 27 (41) (2013),.. 39

dengan tujuan *idealized leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

Kemudian ada tipe kepemimpinan kharismatik yang juga dimaksimalkan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah yang mengutamakan *self-interested actions, precisely the behavior that power permits*. Yaitu memerankan fungsi pribadi khususnya dalam aspek moraliti, sehingga terwujudnya atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya kepemimpinan Sugiarto menjadi kepala sekolah.

Adapula kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh Sugiarto dengan menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukur prestasi kerja. Sesungguhnya tipe transformasional, kharismatik dan transaksional yang dioptimalkan oleh Sugiarto adalah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi para bawahannya sehingga mereka memiliki satu tujuan mencapai visi dan misi lembaga.

2. Sebagai Inovator di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Pernyataan dari beberapa narasumber terkait kinerja Sugiarto sebagai kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag selalu memiliki ide yang cemerlang guna terlaksananya sistem pendidikan yang baik dan tenaga

pendidik yang berkualitas. Dengan kewenangannya Sugiarto sebagai kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi dan memiliki inovasi atas pengembangan visi dan misi lembaga. Tuntutan perkembangan zaman membuat sosok Sugiarto harus mampu membawa lembaga yang dipimpinnya memiliki daya saing dengan lembaga lain.

Keterlibatan segenap struktur kelembagaan membutuhkan hadirnya Sugiarto tidak hanya menjadi tenaga pengajar, akan tetapi mampu menciptakan inovasi. Sehingga eksistensi kelembagaan mampu mencuat dengan kompetensi tenaga pendidik yang mumpuni dan kompeten. Kebijakan Sugiarto tentu menentukan image lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Dengan perkembangan dunia pendidikan yang serba modern segala potensi perkembangan dunia pendidikan tentu harus tidak kalah dengan lembaga pendidikan lain. Gagasan yang inovatis dan kreatif diperlukan mampu diwujudkan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah.

Mengacu terhadap teori bahwa M Daryanto mendefinisikan kepala sekolah sebagai personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.¹⁴ Sosoknya mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah. Menurut Mulyasa, dirinya adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan

¹⁴ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, 80

bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.¹⁵

Adapun peran penting Sugiarto sebagai kepala yang selalu memberikan inovasi di sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag sampai sekarang. Melalui keterangan yang disampaikan oleh Huda bahwa setiap kegiatan yang akan dilakukan, kepala sekolah selalu memandu terlebih dahulu dengan mengadakan rapat bersama waka dan ketika telah ada kesepakatan baru diberitahukan kepada staf, guru, dan siswa. Setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah selalu melibatkan semua anggotanya. Beliau memang mengutamakan kerja tim. Karena dengan demikian, apa yang menjadi tujuan utama dapat tercapai. Selain itu, kepala sekolah merupakan pribadi yang disiplin, .memberikan contoh yang baik kepada semua warga sekolah. Perlunya pembaruan dengan memunculkan ide-ide kreatif untuk menunjang jalannya pendidikan dan untuk menghadapi tantangan serta persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan akibat berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemikiran kreatif, berupaya selalu melakukan pembangunan, keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta mementingkan kepentingan bersama yang diterapkan oleh kepala sekolah menjadi karakteristik seorang inovator.

Sebagaimana yang telah diungkapkan dalam penelitian sebelumnya, bahwa dalam hal ini kepala sekolah sebagai inovator dalam rangka menerapkan strategi yang telah menjadi gagasannya. Strategi yang tepat

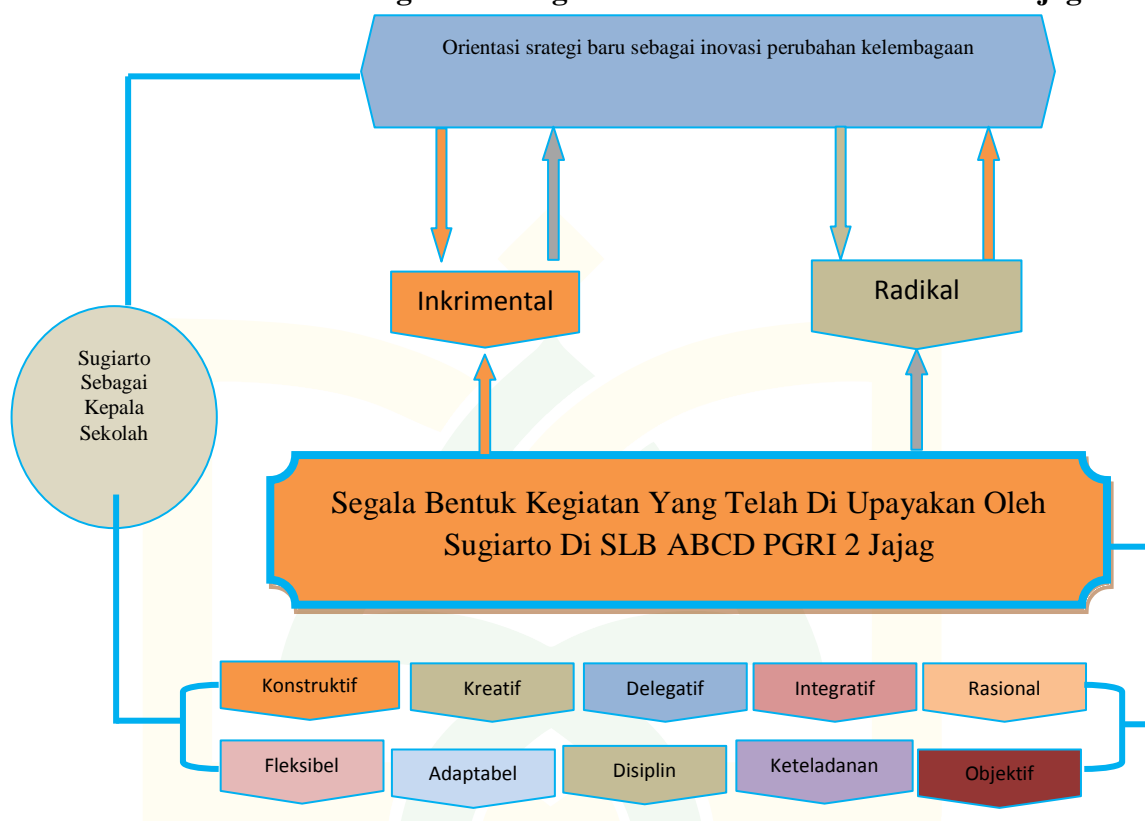
¹⁵ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis...*, . 126

untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, selalu mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan berorientasi mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Sebagaimana Djamaludin mengungkapkan inovasi adalah suatu perubahan dari sesuatu hal, baik bersifat inkremental maupun perubahan yang bersifat radikal. Peran kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.¹⁶

Tuntutan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah memang sepatutnya harus memiliki inovasi yang jelas dengan menggunakan tolak ukur atau landaan sesuai dengan keadaan. Maka untuk lebih menyederhanakan mengenai penjelasan yang meengatakan bahwa sosok kepala sekolah harus memiliki inovasi di bawah akan dipaparkan kerangka secara umum tentang Sugiarto yang memiliki peran sebagai inovator di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag adalah sebagaimana gambar berikut:

¹⁶ Muh. Fitrah, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bima: Istitut Agama Islam Muhammadiyah, 2017),.

Gambar 5.2 Sugiarto Sebagai Inovator SLB ABCD PGRI 2 Jajag



Gambar di atas merupakan penjelasan secara umum mengenai peran Sugiarto sebagai kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag yang harus memiliki gagasan inovasi yang orientasinya sebagai strategi perubahan kelembagaan.

Bahwa dalam gambar dapat dijelaskan sosok Sugiarto harus memiliki strategi yang cara kerjanya harus bersifat konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Sehingga dalam hal ini Sugiarto melahirkan beberapa program yang telah diupayakan dan telah terealisasi seperti pengadaan fasilitas alat musik, asrama, fasilitas komputer, perpustakaan, penyediaan alat bordir, mengadakan penanaman karakter religius dan lain

sebagainya yang memiliki orientasi terhadap bentuk perubahan lembaga baik secara inkremental atau secara radikal.

3. Motivator Kerja di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Secara teori kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya. Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan lembaganya sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsinya. Tentunya menyangkut peran dan fungsinya sebagai edukator, motivator dan lain sebagainya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Pasang surutnya para tenaga pendidik dalam melakukan tugasnya, tentu memerlukan keberadaan kepala sekolah sebagai motivator. Maka dalam situasi ini sosok Sugiarto, dituntut untuk memiliki kemampuan untuk bisa memotivasi seluruh sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Motivasi ini bertujuan agar semua elemen yang ada di lembaga tersebut bisa melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya.

Kepala Sekolah SLB 2 jajag di anggap mempunyai kemampuan untuk bisa membuat semua pihak yang ada di lembaga tersebut termotivasi untuk melakukan setiap tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dan tugasnya sendiri sebagai seorang guru.

Sugiarto menyadari bahwa pasti ada saat di mana berprofesi sebagai guru mengalami kejenuhan ketika melakukan aktifitas yang sama setiap harinya, dan itu tentunya berimbas pada siswa yang membutuhkan semangat pantang menyerah dari Sugiarto sendiri sebagai guru, apalagi siswa yang dihadapi adalah siswa berkebutuhan khusus. mereka yang secara fisik dan mental mengalami keterbatasan. Bapak Sugiarto sebagai kepala kepala selalu memberikan motivasi dengan cara beliau menceritakan sejarah awalnya sekolah ini berdiri dan bagaimana perjuangan yang sudah dilakukan oleh para pendiri sekolah ini hingga akhirnya sekolah ini bisa berdiri dan diminati masyarakat sampai sekarang.

Berprofesi menjadi guru memang memerlukan motivasi yang berasal dari luar pribadinya. Yang tentunya harus bisa dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai leader. Sesungguhnya dorongan dari pribadi guru di sini juga dibutuhkan yang sebenarnya lebih besar daripada dorongan dari laur. Dorongan tersebut berupa motivasi, adapun motivasi yang dapat diambil oleh kepala sekolah sebagai sosok yang memerankan fungsinya adalah mengarahkan dan mendorong guru untuk melakukan tindakan dan mengatasi segala bentuk tantangan serta hambatan dalam upaya untuk mencapai tujuan dari lembaga pendidikan.¹⁷

Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Maka dipastikan bahwa guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang kegiatan

¹⁷ Uray Iskandar, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru*, Jurnal Visi Ilmu Pendidikan, (Sambas: Dinas Pendidikan, Tth), 1024.

pendidikan dapat berupaya menampilkan sifat positif terhadap profesinya sebagai guru serta meningkatkan kompetensi profesionalnya. Yang menurut Wahjosumijo, kepala sekolah yang berhasil apabila para bawahannya memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta para bawahannya melihat bahwa kepala sekolah, mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.¹⁸

Sebagaimana yang diungkapkan pula oleh Sabirin dan Purwati, kepala sekolah sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Karena kepala sekolah meyakini dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja.¹⁹

Sehingga bawahannya mampu berkreasi demi mewujudkan mutu pendidikan yang baik pula. Kemampuan kepala sekolah membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan karena dikaloraborasi dengan kinerja guru. Serupa dengan hasil penelitian Septiana, Ngadiman dan Ivada menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.²⁰

¹⁸ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 81.

¹⁹ Sabirin, *Perencanaan Kepala Sekolah Tentang Pembelajaran*, Jurnal Tabularasa PPS Unimed, (Tt: Unimed, 2006), 111-1128.

²⁰ R. Ngadiman dan Ivanda E., *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari*, Jurnal Penelitian (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2013), 107-118.

Sehingga dapat dijelaskan melalui gambar yang menjadi penjelasan secara umum mengenai penjelasan di atas. Yakni sebagai berikut:

Gambar 5.3 Sugiarto Sebagai Motivator Kerja



Gambar di atas merupakan deskripsi tentang Sugiarto yang memiliki peran untuk memotivasi para bawahannya di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Agar mampu memiliki semangat untuk mengembangkan kompetensinya serta semangat menjalani profesinya sebagai tenaga pendidik.

Sehingga dapat dijelaskan bahwa Sugiarto memiliki peran untuk menjadi inovator bagi segenap bawahannya. Yang menjadi dasar bagi sosok kepala sekolah seperti Sugiarto memang harus memiliki kemampuan untuk memotivasi bawahannya. Sehingga, dalam hal ini Sugiarto berperan untuk memberikan arahan, dorongan dan mengatasi tantangan dalam menjalankan profesinya sebagai tenaga pendidik siswa berkebutuhan khusus. Dalam bentuk apapun yang berupa arahan, dorongan dan cara mengatasi tantangan yang dihadapi dilakukan oleh Sugiarto merupakan

usahanya menjadi motivator dengan orietasi peningkatan kompetensi para guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Seperti menceritakan sejarah perjuangan terbentuknya lembaga, menegur siswa atau guru yang mengalami penurunan semangat dalam melakukan kegiatan belajar mengajar.

4. Komunikatif

Kemampuan dalam berkomunikasi seorang kepala sekolah dalam lembaga pendidikan khusus siswa difabel memerlukan keterampilan yang komplit. Komunikasi yang dilakukan oleh Sugiarto diterapkan untuk mengimplementasikan tipe kepemimpinan dirinya sebagai kepala sekolah, yang dalam hal ini ada tiga tipe yang digunakan yaitu tranformasional, transkasional dan kharismatik.

Dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah diperlukan komunikasi yang baik agar mampu mempengaruhi kinerja para guru. Untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip-prinsip dari komunikasi tersebut. Menurut Seiler²¹ terdapat empat prinsip dasar komunikasi yaitu: suatu proses, suatu sistem, interaksi dan transaksi, dimaksudkan atau tidak dimaksudkan. Prinsip-prinsip dasar komunikasi adalah adanya minat untuk menyampaikan pesan, dapat menarik perhatian (komunikan), dilengkapi dengan alat, paham terhadap pesan yang disampaikan, dapat ulang kaji, memiliki manfaat dan pesan yang kita sampaikan belum tentu dapat dipahami orang.

²¹ Muhammad Kohler, *Komunikasi Organiasasi Eds I Cet*, 12 (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 1.

Pendidikan adalah komunikasi dalam arti kata bahwa proses tersebut terlibat dua komponen yang terdiri dari manusia, yakni pengajar sebagai komunikator dan pelajar sebagai komunikan. Tujuan komunikasi sifatnya umum, sedangkan tujuan pendidikan sifatnya khusus. Tujuan pendidikan itu akan tercapai jika prosesnya komunikatif. Jika proses belajar itu tidak komunikatif, tidak mungkin tujuan pendidikan itu dapat tercapai.

Effendy²² mengemukakan bahwa, pada umumnya pendidikan berlangsung secara berencana di dalam kelas secara tatap muka (face-to-face). Karena kelompoknya relatif kecil, meskipun komunikasi antara pengajar dan pelajar dalam ruang kelas itu termasuk komunikasi kelompok (group communication), sang pengajar sewaktu-waktu bisa mengubahnya menjadi komunikasi antarpersona.

Meurut keterangan yang didapat oleh peneliti dari hasil penelitian bahwa Sugiarto selaku kepala sekolah. Dalam menerapkan komunikasi yang baik bertujuan agar semua kegiatan yang ada di lembaga SLB berjalan dengan baik. Yang menurut pengakuan dari narasumber ada perasaan nyaman setiap kali berkomunikasi dengan kepala sekolah, karena selalu berusaha menyampaikan setiap ide-idenya terhadap kami sebagai guru dengan baik, memang adakalanya komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru sebagai teanaga pendidik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, kadangkalanya seperti sebuah perintah yang harus dilaksanakan atau berupa instruksi.

Bentuk intruksi dari Sugiarto dianggap sifatnya otoriter karena memang untuk mengembangkan kompetensi di lembaga khusus peserta didik berkebutuhan khusus. Komunikasi vertikal dilakukan oleh bapak Sugiarto dalam keadaan formal, misalnya ketika sedang rapat, tetapi komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari-hari sebagai contoh: “Empun manton tugase ndamel RPP?” namun ketika sedang rapat menggunakan komunikasi vertikal contoh: “Bapak Ibu Guru segera diselesaikan pembuatan RPP nya”. Para guru sangat menyadari betapa harus berhati-hatinya kepala sekolah dalam menyampaikan setiap informasi kepada seluruh guru yang ada disekolah ini untuk meminimalisir adanya kesalah pahaman, namun demikian biar tidak terjadi kesenjangan antara atasan dan bawahan maka komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari-hari.

Sugiarto juga menegaskan bahwa dirinya, berkomunikasi secara bebas kepada guru, staf dan karyawan dalam suasana santai atau tidak formal, hal ini saya lakukan karena saya merasa dengan komunikasi bebas mereka biasanya bisa lebih terbuka dan rileks dalam menyampaikan aspirasinya, sebagai contoh ketika waktu istirahat ada beberapa guru masih melakukan aktifitas pembuatan RPP, Sugiarto bertanya: “Dereng manton ndamel RPP nya”. Maka mereka biasanya menyampaikan keluh kesahnya mengapa sampai hari ini belum selesai, biasanya karena banyaknya aktifitas yang bersamaan atau ada sebab-sebab yang lain. Namun ketika dalam suasana formal atau rapat maka saya menggunakan komunikasi

vertikal, contoh : “Bapak Ibu segera diselesaikan RPP nya karena aktifitas pembelajaran sudah berlangsung”. Bentuk komunikasi seperti ini saya lakukan karena RPP memang sebenarnya harus sudah diselesaikan sebelum proses pembelajaran dimulai demi lancarnya kegiatan pembelajaran.

Untuk menciptakan suasana yang nyaman dilingkungan sekolah dibutuhkan adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan staf, guru dan pihak-pihak lain yang terkait di dalamnya agar program-program yang sudah dirancang dapat terlaksana dengan baik. Bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah menyadari bahwa setiap orang memiliki karakter yang berbeda, tidak semua orang bisa memahami yang disampaikan itu adalah tujuannya untuk kebaikan bersama demi terwujudnya visi dan misi lembaga. Namun demikian kepala sekolah berusaha memahami setiap karakter yang berbeda dari para guru, staf dan karyawan adalah sesuatu yang sudah menjadi garis takdir dari yang Maha Kuasa, sehingga tidak dijadikan sebuah beban melainkan adalah sebuah anugrah yang harus disukuri dan menjadikan manusia itu belajar menghargai perbedaan. sehingga bisa belajar menjadi pemimpin yang bijaksana.

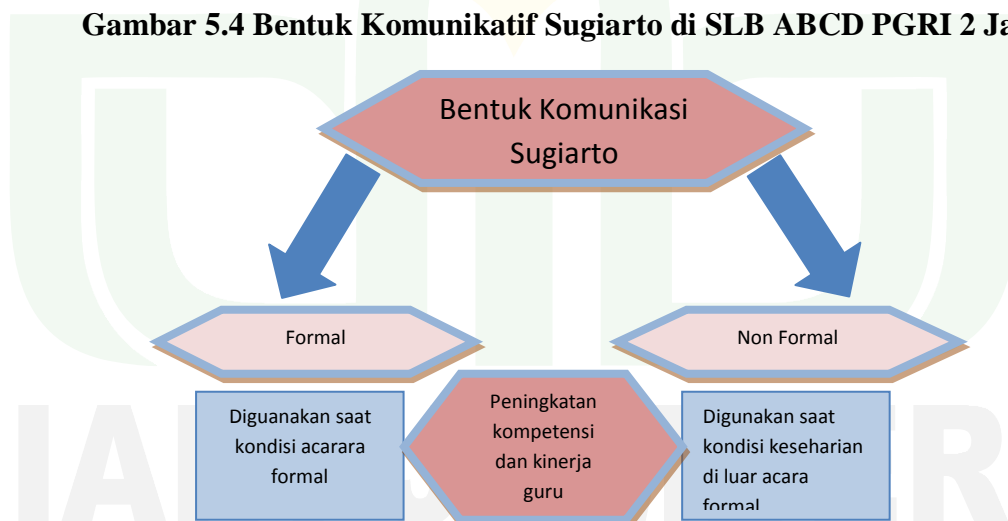
Selaku guru yang mengajar untuk siswa tuna grahita, beliau mengatakan Bapak Sugiarto selalu menciptakan suasana yang harmonis dan kekeluargaan dalam berinteraksi dengan guru, staf dan karyawan dengan menjalin komunikasi bebas pada saat santai atau tidak formal,

contoh; pada saat acara makan bersama, terciptalah suasana yang harmonis, kekeluargaan dan kami merasa tidak canggung atau terbebani ketika menyampaikan keluh kesah saya saat menjalankan tugas sebagai guru.

Hal tersebut juga didukung dengan dokumen sekolah terkait dengan komunikasi yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah bisa menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman disaat makan bersama dan setelah mengikuti acara formal untuk menghilangkan kepenatan, foto bersama adalah salah satu solusi menghilangkan kepenatan itu.

Berikut merupakan gambar yang menjelaskan tentang penjelasan di atas mengenai bentuk komunikasi yang digunakan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah, yakni sebagai berikut:

Gambar 5.4 Bentuk Komunikatif Sugiarto di SLB ABCD PGRI 2 Jajag



Sebagaimana gambar di atas dapat dijelaskan bahwa Sugiarto dalam melakukan komunikasi dalam upayanya untuk mengembangkan kinerja dan kompetensi guru, Dia selalu menggunakan dua pendekatan bahasa formal dan non formal. Komunikasi formal dilakukan oleh Sugiarto

digunakan dalam situasi dan kondisi formal, mislkan saat rapat, workshop atau kegiatan lain yang sifatnya formal. Sedangkan bahasa non formal biasanya digunaka apabila kondisi sehari-hari bertegur sapa dengan para guru atau mengintruksikan penyelesaian tugas di luar kondisi rapat. Adapun tujuan dari komunikasi Sugiarto di SLB ABCD PGRI 2 Jajag untuk meningkatkan kompetensi para guru juga sesuai dengan kebutuhan pendidikan untuk para siswa berkebutuhan khusus

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Manager* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi

*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,*²³ begitu pendapat Gorton dan Alston untuk mengistilahkan seorang manajer harus memiliki berbagai keterampilan tertentu. Begitupun seorang kepala sekolah yang berperan menjadi *manajer*.²⁴ Keahlian yang perlu dibangun adalah ketrampilan dalam melakukan mengkoordinasikan kompetensi agar sesuai dengan orientasi utama atau visi utama sekolah.

Adapun keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mental untuk mengkoordinasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Artinya kemampuan yang digunakan dalam membangun relasi antar manusia dan sistem yang lebih harmonis. Pada sisi inilah, kajian terhadap sekolah sebagai manager dapat dispesifikkan pada pembahasan

²³ Gorton dan Alston, *School Leadership and administration: Important Concepts, Casestudies, and Simulations*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2010).

²⁴ Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003).

pengembangan kebijakannya dalam hal menjadi motor kerja SLB ABSC. Untuk memperinci hal demikian ini, akan dibahas dalam masing-masing sub temuan penelitian yang dilakukan.

1. Dimensi Demokratis dalam Perencanaan Kebijakan

Sebagaimana dijelaskan dalam temuan formal yang ada, menyatakan bawah ada sisi, di mana kepala sekolah terlihat begitu demokratis. Yang pada sisi perencanaan kebijakan. Setiap kebijakan selalu dimulai melalui proses muswarah. Untuk memperinci, hal demikian perlu dipahami terlebih dahulu konsepsi teroretis umum kebijakan kepemimpinan. Berkenaan dengan jalan aktifitas kebijakan kepemimpinan, sebenarnya awalnya digambarkan sebagai langkah pengambilan keputusan. Hal demikian sebagaimana dikonstruksi oleh Herbert Simon. Ia mengkonsepsi kebijakan berkaitan dengan proses pengambilan keputusan seorang pemimpin. Konstruksinya tentang pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap yakni *intelligence*, *design*, dan *choice*.

Intelligence yang dimaksud dalam model di atas adalah upaya memahami problem yang membutuhkan kebijakan. *Design* adalah menyusun beberapa alternatif-alternatif yang dapat dijadikan opsi pengambilan keputusan. Sedangkan *choice* adalah pemilihan alaternatif yang akan dijadikan kebijakan.²⁵ Nampak konsepsi ini dikembangkan dari sejumlah pertanyaan yang diajukan oleh Jhon Dewey, yakni *What is the*

²⁵ Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision*, (New York: Stratford Press, Inc., 1960), 2

problem? What are the alternatives? Which alternative is best?.²⁶

Pertanyaan tentang problem dapat disetarakan dengan *intelligence*. Terkait mengidentifikasi beberapa alternatif yang dimaksud adalah design. Kemudian pencarian alternatif terbaik adalah tahapan *choice*.

Beberapa tahap ini tentu juga dilakukan oleh kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajak. Adapun dimensi demokratis dalam perencanaan yang dimaksud dalam tahap perencanaan ini adalah proses *intelligence* dan *design*. Artinya proses perencanaan meliputi analisa masalah dan desain pemecahan masalah. Dijelaskan dalam temuan, pada tahap ini, kepala sekolah menfungsikan ketajaman analisis masalah dan desain alternatifnya pada kompetensi guru yang tentu telah memiliki spesifikasi keterampilan dalam menyelesaikan sebuah masalah yang terjadi.

Tidak heran, jika dalam pelaksanaan rencana ini, kepala sekolah mengundang seluruh elemen guru, utamanya sesuai dengan masalah yang akan dibahas. Pada tahap ini para guru dikatakan memiliki kesempatan dalam mengusulkan alternatif, tentu dengan mengacu pada hasil diagnossi masalah yang telah dilakukannya sendiri. Sedangkan peran kepala sekolah dalam rapat ini sebagai pengakomodir masalah beserta alternatif yang disampaikan oleh para guru. Sisi inilah nampaknya memperlihatkan ada dimensi yang begitu demokratis.

Proses perencanaan dilakukan dengan cara mempertemukan usulan atau asumsi opsi alternatif dengan orientasi pengembangan pendidikan

²⁶ John Dewey, *How We Think*, (New York: D. C. Heath & Company, 1910), 8

sekolah. Alasan utama memadukan asumsi beberapa pengurus sebab kepala sekolah juga mempertimbang standar tindakan dan persepsi yang ada pada guru-guru. Dalam hal ini, secara metodologis kepala mempertemukan konsepsi masalah dalam standar relasi tindakan guru-guru dengan kesadaran yang dicanangkan sebagai tujuan pengelolaan organisasi sekolah. Metode ini merupakan pemahaman masalah yang dibenarkan secara teoritis. Simon mengatakan bahwa hal yang penting untuk diidentifikasi adalah *the relationship between individual preferences and the objectives of the organization*.²⁷ Dengan melakukan proses perencanaan yang demokratis yang demikian, tentu dapat secara penuh memahami standar tindakan umum guru dalam masalah-masalah tertentu.

Fungsi dimensi demokratis ini oleh kepala sekolah dijadikan sebagai proses pengembangan pemahaman isu-isu masalah dan juga sumber masalahnya. Jika perencanaan tidak dilakukan secara demokratis, pemahaman keduanya akan aganya bersumber dari kemampuan kepala sekola saja. Dari itulah diperlukan keikutsertaan beberapa pihak yang tentu memiliki kompetensi berbeda-beda. Dalam hal ini tentu adalah para guru yang ada di sekolah. Dengan kemampuan yang mereka miliki alternatif strategis dapat secara komprehensif disusun. Secara teoretis hal demikian ini mengarah pada orientasi penting perencanaan sebagaimana yang dijelaskan

²⁷ J.G March dan H.A. Simon, *Organizations*, (U.K: Basil Backwell, 1985), 229

oleh oleh Thomas Dye yakni *deciding what issues will be decided, what problems will be addressed by government*.²⁸

Selain itu, salah satu fungsi maneger yang dijelaskan oleh Agung adalah *support subordinates as they implement delegated plans*.²⁹ Maksudnya, peran mendukung proses adanya gagasan perencanaan yang diusulkan sub unit. Pada kepemimpinan kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajak juga nampaknya dilakukan pada tahap perencanaan. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa, proses kepemimpinan dilakukan dengan melakukan perencanaan yang terbuka. Terbuka pada setiap pendapat guru-guru, tentu juga berarti mendukung sub agensi organisasi dalam mennyusun rencana yang akan dilakukan.

Proses perencanaan yang demikian bukan hanya berguna untuk melihat beberapa standar pandangan guru terhadap masalah sesuai dengan kompetisinya, namun juga dasar proses inventarisir alternatif. Tentu dalam hal ini agar lebih objektif dan mengikat. Artinya, alternatif yang terbangun agar lebih terlihat objektif dan diikuti. Dalam hal ini persis senada dengan apa yang dijelaskan oleh Marc dan Simon. Keduanya mengatakan masalah dan alatenatif yang memiliki dimensi objektifitas penting dilakukan dengan demokratis. Sebab akan dapat secara komprahensif melihat *preferences* masing-masing individu.³⁰

²⁸ Ibid. 34.

²⁹ Agung Widhi Kurniawan dan Zarah Puspitanigtyas, *Leader In Higher Education Academic Leader Or Manager*, 2013.

³⁰ March dan Simon, *Organizations*, . 229

Seringkali kepala sekolah dihadapkan pada pilihan yang sulit ketika harus mengambil sebuah keputusan, hal ini dikarenakan jika keputusan yang diambil tidak sesuai dengan keinginan anggotanya akan berakibat hilangnya kepercayaan anggotanya terhadap hasil keputusan, namun jika keputusan yang diambil berdasarkan hasil musyawarah semua komponen yang ada di lembaga tersebut efeknya adalah semakin kuat kepercayaan orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya dan hasil keputusan tersebut akan dilaksanakan dengan senang hati dan penuh tanggung jawab.

Terkait dengan *preferences* masing-masing individu yang dimaksud adalah asumsi mendasar dari pengetahuan dan kesadaran para guru. Pada sisi yang demikian ini, dapat disنادakan dengan konsepsi kompetensi guru. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Syaiful Sagala. Ia menggambarkan bahwa kompetensi berasal dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menjadi sumber tindakan dan kerja operasionalitas profesional.³¹

Konsepsi *preferences* sebagai kompetensi tentu juga senada dengan apa yang disampaikan Spencer. Ia mengatakan, ““*Competencies are underlying characteristics of people and indicate ways of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period of time*””.³² Jadi kompetensi merupakan apa yang menjadi karakteritik seseorang dan bisa meliputi pola perilaku atau pikiran dalam situasi dan waktu tentu. Tindakan yang dimaksud dalam sudut pandangannya adalah

³¹Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional...*, 23.

³²Lyle M. Spencer Jr, Lyle M. Spencer, dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (New York: Wiley, 1993), 9

seperangkat kemampuan dalam meningkatkan efektifitas kerjanya.³³ Jadi dalam proses perencanaan ini, kompetensi secara demokratis diambil guna mengembangkan alternatif yang nantinya secara komprehensif dapat menjadi pertimbangan kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan dapat disimpulkan bahwa dimensi demokratis dalam kepemimpinan kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajag adalah pada tahap perencanaan. Pada proses perencanaan ini, kepala sekolah nampaknya bersikap terbuka pada persepsi dan penilaian guru. Titik inilah yang kemudian juga digunakan dalam mengoptimalkan kompetensi guru dalam ikut serta merumuskan strategi yang digunakan dan diambil. Tentu dalam hal ini dalam hal pengembangan pendidikan sekolah luar biasa tersebut.

2. Dimensi Otoriter dalam Pemutusan Kebijakan

Kepala sekolah sebagai orang yang memiliki otoritas legal formal, bertanggung jawab pada terselenggaranya proses pendidikan di sekolah secara efektif. Kepala sekolah adalah manager sekolah yang dengan otoritasnya harus menjamin terselenggaranya proses pendidikan atau pembelajaran secara teratur dengan prosedur dan langkah-langkah proses yang tepat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Agung, bahwa yang membedakan *leader* dengan *manager* adalah fungsinya sebagai *oversee the subordinates that they are in charge of*.³⁴ Artinya seorang kepala sekolah mesti memiliki

³³ Jr, Spencer, dan Spencer. 25

³⁴ Agung Widhi Kurniawan dan Zarah Puspitanigtyas, *Leader In Higher Education Academic Leader Or Manager*, 2013.

tindakan yang dapat secara signifikan mampu mengendalikan tindakan struktural yang menjadi bawahannya.

Menurut Robins dan Timothy, proses kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan, mempertimbangkan dua hal yakni *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* adalah sampai sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai pekerjaan mereka. Sedangkan *initiating structure* adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjanya dalam mencapai tujuan tertentu.³⁵

Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat mempertimbangkan rasa kemanusiaannya. Pemimpin seperti ini biasanya sensitif akan perasaan orang-orang di sekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan, memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan. Sedangkan pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi akan memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja. Pemimpin yang demikian sebenarnya juga lemah, karena ikatan emosional kurang akan maksimal.³⁶

³⁵ Stephen Robbins dan Judge Timothy, *Perilaku Organisasi, (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249

³⁶ Ibid, 251

Dimensi otoriter dalam keputusan kebijakan, nampak diorientasikan agar dapat mengendalikan dan mengembangkan kompetensi sesuai harapan pemimpin. Temuan berkaitan dengan proses kepemimpinan yang otoriter ini mengindikasikan ada dua hal yang tentu berbeda dalam satu dan mengembangkan konstruksi teoritis umum di sini yang lain.

Hal yang sifatnya membedakan dengan teori pada umumnya tentu adanya temuan tentang pengendalian tindakan bawahan yang tidak hanya dilakukan pada tahap evaluasi. Namun, sejak awal kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajak telah melakukannya pada tahap keputusan kebijakan. Kebijakan yang diputuskan secara otoriter atau dengan tangan besi, dapat ditegakkan dan secara kuat menjadi pengendali dan pengarah tindakan para guru. Sebagaimana yang terjadi dalam kasus kepemimpinan yang diteliti ini, Sugiarto yang memutuskan tanpa intervensi, meningkatkan kebijakannya sebagai kebijakan yang kokoh dan tak mampu ditawar-tawar. Pada aspek inilah, kepemimpinan kepala sekolah tidak semesti penjelasan Maimun dan Fitri yang menjelaskan pengendalian selalu ada pada akhir pelaksanaan.³⁷

Sugiarto sebagai seorang manager memutuskan kebijakannya secara otoriter. Proses yang dilakukan pasca adanya inventarisir alternatif dari para guru, tentu didasarkan pada kesadaran peran kepemimpinannya yang selama ini dilakukan dalam mengembangkan SLB ABCD. Sejak awal ia memimpin lembaga pendidikan dengan menguatkan dorongan komitmen dan emosional pada orientasi lembaga pendidikannya. Sebagaimana dijelaskan

³⁷ Maimun dan Fitri, *Madrasah Unggulan ...* 180

dalam paparan data bahwa proses pendirian SLB merupakan buah semangat pengabdian yang dilakukan secara sukarela.

Ia yang juga merupakan kaum difabel, mencoba menggagas sekolah guna memberikan hak yang sama pada golongannya. Pada titik inilah, ia sadar bahwa kepemimpinannya dilembaga merupakan pengikat kerja dan nilai yang mengikat bawahannya. Sehingga, tidak heran jika demi ikatan ini terus tumbuh dan menjadi perekat bawahannya, ia tetap memilih untuk otoriter dalam memilih alternatif yang telah dihasilkan dalam pertemuan rapat perencanaan kebijakan.

Secara teoretis yang demikian, dapat dibenarkan. Dimensi otoriter pada tahap ini nampak memiliki tujuan penting. Melalui dimensi tersebut, kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah menjadi tersentral. Selain menyebabkan power kharismatik, tambah kuat. Juga nampak semakin menguatkan ikatan dan semangat kerja pengembangan yang lebih terorganisir, disiplin dan terpadu. Apalagi gaya pemimpin yang dimiliki oleh kepala sekolah SLB ini dapat dimasukkan dalam golongan pemimpin yang kharismatis. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ivancevich, bahwa model kepemimpinan adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Sehingga perannya, secara kultur memiliki kekuatan pengaruh dan ikatan yang tinggi.³⁸

³⁸ Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2007),

Walaupun terlihat otoriter tentu, kepala sekolah SLB ABCD juga tentu telah dianggap hati-hati dalam memimpin dan mengakomodir kompetensi kerja yang dimiliki guru. Pada satu sisi, ia masih mengembangkan sikap otoriter untuk merespon pengaruh kepemimpinan dalam hal pengembangan pedagogik. Pada sisi lain, tentu ia telah dianggap melakukan kebijakan secara profesional. Jadi, titik kepemimpinan yang bergaya kharismatis ini, terbukti memperhatikan kompetensi pedagogik bawahannya yang melahirkan ketaatan. Di sisi lain, sebenarnya ia terlihat visioner, sebab mengoptimalkan kompetensi profesional yang dimiliki para guru dalam tahap perencanaan. Pada sisi inilah, dirinya terlihat memiliki kepemimpinan kharismatik yang visioner.

Kharismatik visioner ini tentu berpijak pada penemuan penting beberapa pakar. Salah satunya Ivanevich. Ia menjelaskan bahwa kepemimpinan kharismatik itu ada dua varian. Keduanya adalah yang visioner dan yang krisis.³⁹ Yang krisis, adalah pemimpin yang sadar akan kapasitasnya, lalu bertindak sewenang-wenang. Sedangkan visioner, adalah pemimpin yang sadar memiliki otoritas, namun tetap objektif. Kharismatik visioner inilah yang dimiliki kepala sekolah SLB ABCD.

Berdasar pada penjelasan di atas, secara teoritis kepala sekolah SLB ABCD sebagai manajer adalah bertindak otoriter dalam hal pengambilan keputusan akhir. Keputusan yang diambil tentu berdasar pada alternatif yang disusun atas masukan para guru. Pada satu sisi yang menfungsikan

³⁹ Ibid, 211.

figuritas moral sebagai pemimpin yang kharismatis dan sisi lain yang tetap memelihara segi visionernya. Pada titik inilah, sikap otoriternya sebenarnya sangat tepat dilakukan.

2. Dimensi Delagatif dalam Distribusi Wewenang Kerja

Ada temuan yang secara tersirat merupakan fungsi manager yang dilakukan oleh kepala SLB ABCD 2 Jajak Jember dalam menguatkan kompetensi yang dimiliki para guru. Pada aspek ini, nampak terlihat pada proses distribusi wewenang kerja pengembangan pendidikan sekolah ini. Secara keseluruhan, ia tidak dapat melakukan kerja pengembangan sendirian. Sebab itulah yang memaknai melakukan tindakan kepemimpinan yang orientasinya guna membangun hubungan kerja yang sistematis, optimal dan efisien.

Yukl mengistilahkan proses ini dengan mengatakan, “*the assignment of new responsibilities to subordinates and additional authority to carry them out*”.⁴⁰ Artinya memberikan atau mempercayakan otoritas atau kewenangan kerja pada unit bawahannya. Dalam hal ini, kepala sekolah SLB ABCD berupaya juga mempercayakan wewenang kerja kepada para guru. Hal ini dilakukan dengan dasar yang jelas dan terukur.

Pertimbangan proses delegasi ini tentu dengan mempertimbangkan kompetensi dan proses kerja yang akan dilakukan. Hoy dan Miskel menyebut pertimbangan tersebut dengan istilah “*the ability to get others to*

⁴⁰ Gery Yukl, *Leadership in Organizations*, (New York: New Jersey Pearson, 2010), 149

do what you want them to do".⁴¹ Maksudnya mempertimbangkan kemampuan untuk melakukan apa yang diinginkan oleh kepala sekolah. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini tentu adalah kompetensi. Jika kompetensi dinyatakan ada dua yakni profesional dan pedagogik, maka yang dimaksud adalah kemampuan menyelesaikan kerja secara objektif dan penuh sukarela atau dengan ketaatan yang tinggi.

Selain itu, ada juga masalah lain seperti, contoh dalam mengatasi topik bahasan tentang model pengajaran di musim pandemi covid 19, pihak-pihak yang dilibatkan pun orang-orang yang memang kesehariannya bertugas dan bertanggung jawab dalam hal itu seperti Waka kurikulum dan tidak mungkin melibatkan atau mengikut sertakan pihak-pihak lain yang memang bukan wilayahnya dalam membahas topik bahasan tersebut.

Dalam mengambil keputusan atas masalah yang timbul secara mendadak, saya berusaha tetap melakukan dengan cara musyawarah misalnya, kmaren secara mendadak ada intruksi untuk melaksanakan pembelajaran secara *daring* karena adanya virus corona, saya pun langsung mengadakan musyawarah kepada semua pihak yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran yang ada di SLB 2 Jajag.

Saat ada surat edaran dari menteri pendidikan untuk sementara waktu melarang siswa-siswi masuk kesekolah dikarenakan adanya virus covid-19, Bapak Sugiarto selaku kepala sekolah mengumpulkan tenaga pengajar, para guru untuk menyikapi surat edaran menteri pendidikan tersebut terkait tidak

⁴¹ Hoy dan Miskel, *Educational Administration...*, 230

diperbolehkannya siswa-siswi yang ada di lembaga kami untuk melakukan pembelajaran secara langsung, kemudian kami bersama-sama memberikan masukan untuk melaksanakan pembelajaran dengan cara *Daring*. Dan itu menjadi keputusan kita bersama untuk melaksanakannya dengan suka rela dan penuh tanggung jawab.

Proses delegatif dilakukan dalam dua model yakni direncanakan dan tidak. Pada hal yang tidak direncanakan, salah satu contohnya tentu adalah proses distribusi mapel pada para guru. Pada mata pelajaran matematika misalnya, didistribusikan pada guru yang memiliki kompetensi matematika difabel. Pada tahap ini yang dipentingkan tentu adalah kecerdasan metodik difabel dan materi materi matematikanya. Pada sisi inilah, kematangan dalam konsepsi Blanchard dan Hersey sebagai pengetahuan kognitif,⁴² pada kontes penelitian ini adalah seperangkat pengetahuan metodik difabel dan materi pembelajaran.

Sedangkan pada contoh yang delegasi yang tidak direncanakan, salah satu contohnya, masalah yang terjadi pada guru misalnya guru yang masuk terlambat maka kepala sekolah sebelum menanyakan kepada guru yang bersangkutan terlebih dahulu beliau menanyakan kepada guru lain jam ke berapa guru yang bersangkutan tidak masuk mengajar, misalnya guru yang bersangkutan tidak masuk pada saat jam pertama dan kedua, maka guru berikutnya yang masuk jam ketiga dan keempat akan ditanya oleh Beliau. Bisa juga kepala sekolah menanyakan kepada teman dekat guru yang

⁴² Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1994)

bersangkutan tadi ada masalah apa sehingga guru tersebut tidak masuk mengajar pada jam tersebut.

Setelah kepala sekolah sudah mendapatkan informasi-informasi baru beliau memanggil guru yang bersangkutan. Apabila masalahnya sudah dianggap cukup berat. Kepala sekolah bisa juga menegur dalam bentuk himbauan dengan gurauan pada saat rapat dinas yang diadakan setiap bulan

Sebagaimana yang dijelaskan dalam paparan data, sebelum keputusan delegatif diambil, kepala sekolah terlebih dahulu menggali informasi-informasi mengenai sejauh mana kompetensi pedagogik yang dimiliki guru. Aritinya pada masalah seperti di atas, kompetensi yang dipertimbangkan adalah kompetensi yang hubungan sangat emosional dan spiritual. Dalam hal ini, kewenangan dalam melakukan pengambilan keputusan secara mutlak memang menjadi kewenangan seorang kepala sekolah. Namun kadangkala juga kewenangan ada pada wakil kepala sekolah tapi itu sifatnya koordinatif, tetap semua ada pada kendali kepala sekolah sebagai ujung tombak serta penanggung jawab utama jalannya lembaga pendidikan. Sehingga pernyataan Sugiarto mengenai kewenangan mutlak itu ada pada kepala sekolah, namun kadang saat Sugiarto tidak ditempat atau sedang tugas di luar dia memberi kewenangan tertentu pada wakil kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan ini, nampak proses distribusi kerja juga dilakukan oleh kepala sekolah SLB ABCD. Langkahnya dilakukan dengan berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki oleh para guru. Baik

kompetensi profesional maupun pedagogik. Kompetensi profesional dilakukan dalam proses perencanaan delegasi kerja mengajar. Hal demikian menyesuaikan kemampuan guru dalam hal metodik dan pengetahuan kognisi yang dimiliki. Sedangkan yang dilakukan berdasar kompetensi pedagogik adalah delegasi yang sifatnya tidak direncanakan.

Beberapa penjelasan panjang di atas, melahirkan konklusi bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai manager dalam pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan tindakan yang memadukan gaya otoriter, demokratis dan delegatif. Proses perencanaan kerja pengembangan, dilakukan dengan sangat demokratis dan rasional. Sedangkan proses alternatifnya nampak otoriter. Adapun proses delegatifnya malah terlihat sangat memadukan keduanya. Dalam hal delegasi yang direncanakan terlihat dipertimbangkan secara proporsional dan terukur. Sedangkan dalam hal delegasi yang tidak direncanakan dilakukan dengan otoriter, sebab prosesnya lebih bertendensi pada dasar kompetensi pedagogik yang dimiliki para guru. Untuk lebih terperinci, penulis membuat *framework* sebagaimana di bawah ini:

IAIN JEMBER

5.5 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SLB 2 Jajak sebagai Manager dalam Mengembangkan Kompetensi



Gambar di atas menjelaskan peran manager dalam hal pengembangan kompetensi guru guna membangun mutu sekolah SLB ABCD. Secara keseluruhan kepala sekolah dalam hal menjadi manager mengembangkan gaya kepemimpinan yang kharismatik dan visioner. Artinya, dalam beberapa sisi terlihat memakai gaya yang notabeni dimiliki pemimpin kharismatik. Beberapa diantaranya otoriter sebab sadar figur kepemimpinannya dapat mengikat dan mengendalikan kerja bawahannya. Di beberapa sisi lain, terlihat sangat rasional. Artinya nampak begitu demokratis dan mengoptimalkan seluruh guru berdasar kompetensinya.

IAIN JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berlandaskan penjelasan pada bab-bab yang telah dibahas sebelumnya. Terdapat beberapa hal yang akan ditarik sebagai temuan penelitian ini. Tentunya benang merah di sini berkaitan erat dengan fokus masalah yang diangkat. Adapun secara jelas adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi guru di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi Tahun 2019-2020

Ada beberapa peran kepala sekolah sebagai leader dalam meningkatkan kompetensi para guru. Adapun beberapa perannya, *pertama*, penguatan visi dan misi sebagai tujuan objektif. Dalam hal ini, kepala sekolah merupakan figur penguat visi agar dapat mengarah kompetensi sesuai kerja yang dibutuhkan. *Kedua*, sebagai inovator. Kepala sekolah secara kreatif mampu meningkatkan kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian pada guru. *Ketiga*, sebagai motivator. Kepala sekolah mampu tampil sebagai *supporting* penguatan kompetensi pada guru. *Keempat*, sebagai komunikator. Kepala sekolah mampu menyusun komunikasi baik kontek dan salurannya guna menagrahkan upaya peningkatan kompetensi para guru.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Manager* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi Tahun 2019-2020,

Sebagai manager, dalam mengembangkan kompetensi para guru adalah dengan mengembangkan gaya kepemimpinan yang kharismatik dan visioner. Artinya, pada beberapa sisi terlihat memakai gaya yang notabeni dimiliki pemimpin kharismatik. Beberapa diantaranya misalnya otoriter sebab sadar figur kepemimpinannya dapat mengikat dan mengendalikan kerja bawahannya. Di beberapa sisi lain, terlihat sangat rasional. Artinya nampak begitu demokratis dan mengoptimalkan seluruh guru berdasar kompetensinya. Sisi rasional ini tentu adalah karakter pemimpin yang visioner

B. Saran

Berdasarkan beberapa temuan yang diperoleh, maka peneliti menyusun beberapa saran sebagai suatu kebermanfaatan praksis dalam penelitian ini. Adapun saran yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Pada seorang kepala sekolah dengan peran *leader leader* dan *manager* dalam lembaga sekolah untuk siswa difabel di SLB ABCD PGRI 2 perlu untuk selalu mengoptimalkan perannya. Diperlukan pemahaman lebih terhadap kepala sekolah memahami dan mengembangkan visi, misi dan strategi lembaga dengan selalu memberikan motivasi terhadap tenaga pendidik atau pihak terkait serta memiliki kemampuan komunikasi yang

baik dalam terwujudnya keputusan-keputusan peningkatan kompetensi guru dalam melaksanakan perannya mendidik siswa difabel.

2. Pada lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag supaya selalu menjadi bagian potensi pengembangan potensi siswa difabel dengan pendidikan khusus. Selain itu harus diterapkan kerjasama demi mendukung sosok kepala sekolah dalam mengimplementasikan perannya dalam meningkatkan kompetensi guru dan pendidikan yang semakin membaik dan semakin bersaing untuk mencentak para peserta didik yang berprestasi melalui didikan guru yang memiliki kompetensi dalam bidangnya Kepada seluruh masyarakat peneliti menghimbau untuk mendukung keberadaan dan keberlangsungan lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag dalam membantu mewujudkan amanat Pembukaan Undang-undang Dasar 1945 yang berbunyi mencerdaskan kehidupan bangsa.
3. Peneliti masih menyadari terdapat banyak kekurangan dalam penelitian ini, maka peneliti memberi rekomendasi terhadap penelitian dilanjutkan pada penelitian berikutnya. Utamanya berkaitan dengan pengembangan sistem pendidikan dan pengembangan kompetensi guru untuk siswa difabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.2003. *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, Bruce J. dan Bernard M. Bass.2002 *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* London: Lawrence Erlbaum Associates
- Bennis, Warren.2006. *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio,2006. *Transformational Leadership*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bodla dan Nawas.2014. *Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Member In Public and Private Sector*, International Journal of Business and Management, Vol 4. No 4.
- Bush, T.2008. *Leadership and Management Development*. London : SAGE Publication Ltd.
- Certo.C , Certo .T.2009. *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition*, New Jersey: Perason. Prentice Hall.
- Charles, L., and Steven McShane, L.2008. *Principles of Management*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Daryanto,2010. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta:Reneka Cipta.
- Departemen Agama RI.1984. *Al Quran dan Terjemahnya*, Jakarta: Depag RI.
- Departemen Pendidikan Nasional,2004,*Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Grafindo.
- Dewantara, Ki Hajar.1977, *Pendidikan*, Jogjakarta:MLPTS.
- Dewey, John .1910.*How We Think* New York: D. C. Heath & Company
- Direktorat Ketenagaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.2010. *Modul Pendamping Pengembangan Bahan Ajar Berbasis WEB* 2010 21
- Fitrah, Muh.2017. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bima: Istitut Agama Islam Muhammadiyah).
- Fitrah, Muh.2017. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penjamin Mutu, Bima: Institut Agama Islam Muhammadiyah Bima/
- Fleishman, Edwin A. & Hunt, James G.1973. *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press. , 1973), h. 3

- Fuadah, Siti Nurul.2017. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Guru Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDTI) Az-Zahra Sragen*, Surakarta: Tesis IAIN Surakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnely Jr.2007. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & James H. Donnelly,1985. *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, Texas: Business Publication Inc.
- Giltinane, CL. 2013 . *Leadership Style and Theories*. Nurshing Standard. 27 (41).
- Gorton dan Alston.2010. *School Leadership and administration: Important Concepts, Casestudies, and Simulations*.New York: McGraw-Hill Companies.
- Handoko.2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth H.1994. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Hidayat. Ara dan Machali, Imam .2012.*Pengelolaan Pendidikan: Konsep,Prinsip dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta : Kaukaba.
- Hidayati,1999. *Kepemimpinan Perempuan Kepala Sekolah dalam Konteks Pengajaran*, Malang: PPS-UNM, 1999),
- Hoy,W dan Miskel. 2001. *Educational Administratiom, Theory Reseach and Practice*, New York:Mc-Graw.
- Huberman. Miles.2005. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Husnayain, Muhammad Faizul.2015. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: Tesis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Ishartiwi.2004. *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangannya Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel*, Jurnal Pendidikan Vol IX No. 1.
- Isharwati,2012. *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus Dan Model Pengembangannya Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel*, Jurnal Pendidikan Khusus Vol IX No 1, Yogyakarta: Univesits Negeri Yogyakarta.

- Iskandar, Uray.T.th. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru*, Jurnal Visi Ilmu Pendidikan, Sambas: Dinas Pendidikan.
- Ivancevich, dkk.2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Janawi.2012. *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*. Bandung Alfabeta.
- Juliantoro, Mohammad.2017. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal al-Hikmah Vol. 5 no 2. Kediri: STAI Badrus Sholeh.
- Kholili, Helmia A .2018. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Ledokombo Jember*, Jember, Tesis
- Kohler, Muhammad,2011. *Komunikasi Organisasi Eds I Cet*, 12, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Konntz,1990. *Manajemen, Terjemahan Hutahurug. G.*, Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, Agung Widhi. Puspitanigtyas, Zarah.2013. *Leader In Higher Education Academic Leader Or Manager*.
- Laili, Rizkiyatul.2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru*, Malang, Tesis, UIS Malik Ibrahim Malang.
- Lensuffie, Tikno.2010. *Leadhershship Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, Jakarta:Erlangga,.
- Lensuffie, Tikno.2010. *Leadhershship Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, Jakarta:Erlangga.
- Lyle M. Spencer Jr, Lyle M. Spencer, dan Signe M. Spencer,1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: Wiley.
- Maimun, Agus. dan Agus Zainul Fitri,2010. *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, Malang :UIN MALIKI PRESS.
- March, J.G dan H.A. Simon, *Organizations*, U.K: Basil Backwell
- Marsongko, Mj. Hari.2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto*, Surakarta, Tesis, Universitas Sebelas Maret Yogyakarta.
- Mathew B. Milles, A. Michael Huberman & Johny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis*, SAGE Publication.
- Moleong, Lexy J.2002. *Metode Penelitian Kualitatif* , Bandung: Rosda Karya.

- Mulyasa, E.2004. *Menejemen Berbasis Sekolah*, Bandung:Rosdakarya.
- Nafis, Muhammad Muntahibun.2011. *Ilmu Pendidikan Islam*,Yogyakarta : Teras.
- Northouse, P. G.2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Terjemahan),Jakarta: PT. Indeks.
- Puspitasari, Ratna.2009. *Kebutuhan Pelatihan Bagi Manajer Marketing*, Jurnal Persepektif Ilmu Pendidikan vol 20 Th XI Tt: Desember .
- Kelley R, 2002. *The Power of Followership*. *Currency Doubleday*. Toronto.
- Ratih,2010. *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah*, Malang, Tesis, UIN Malang.
- Rivai, Vaitzal.2004. *Memimpin Dalam Abad Ke -21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy.2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* Jakarta: Salemba Empat.
- Rusn, Abidin Ibnu.2009.,*Pemikiran AL-Ghazali tentang pendidikan Islam*,Yogyakarta:Pustaka Pelajar.
- Sabirin.2016. *Perencanaan Kepala Sekolah Tentang Pembelajaran*, Jurnal Tabularasa PPS Unimed,Tt: Unimed.
- Sagala, Syaiful.2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*,Bandung: Alfabeta.
- Sanjaya, Wina.2008. *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*, Jakarta: Kencana.
- Septiana, R.,2013. Ngadiman dan Ivanda, E, *Pengaruh Kepemimpinan Kepla Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari*, Jurnal Penelitian, Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Shulhan, Muwahid.2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta : Teras.
- Simon, Herbert A1960. *The New Science of Management Decision*, New York: Stratford Press, Inc.,
- Siregar, Siddik.2016. *Signifikansi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Sekolah Berbasis Manajemen Sekolah*, Jurnal REKOGNISI Vol. No.1 Tt: Desember.

- Stoner, James A. F. and Freeman, R. Edward.2010. *Principles of Management*, New Delhi: Phi Beta Kappa.
- Sugiyono.2010. *Memahami Penelitian Kualitatif* , Bandung, CV. Alfabeta.
- Sugiyono.2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* ,Bandung: Alfabeta.
- Suprayogo, Imam.2001. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Bandung, PT. Remaja Rosda karya.
- Susetya,Wawan. 2007 *Kepemimpinan Jawa*, Yogyakarta:Narasi
- Syah, Muhibbin.2000. *Psikologi Pendidikan dengan pendekatan baru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Terry, George R.1072. *Priciples of Management*, Edisi ke-6, Illinois: Richard D. Irwin Homewood.
- Tim Penyusun,2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana*, Jember : IAIN JEMBER Press.
- Toha, Miftah,1960. *organisasi Prilaku: Konsep Dasar dan Aplikasi*(Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Wahjosumidjo.2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidyo,1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta Raja Grafindo Persada.
- Weber, Max.1966. *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: The Free Press.
- Wijono, Sutarto.2018. *Kepemimpinan dalam Persepektif Organisasi*,Prenadamedia Group

IAIN JEMBER

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Masfufah
Nim : 0849118022
Jurusan/Program Studi : Tarbiyah/Manajemen Pendidikan Islam
Tempat,tanggal lahir : Banyuwangi,16 September 1980
Alamat : Dusun Kedungsumur RT.037 RW.005
Desa Kedunggebang, Kecamatan Tegaldlimo,
Kabupaten Banyuwangi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi ,adalah benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.Apabila terdapat kesalahan di dalamnya, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banyuwangi, 02 Desember 2020











Penulis



Masfufah

NIM. 0849118022

**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN
SLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI**

NO	Tanggal Penelitian	Kegiatan penelitian	Paraf Informan
1	01 Agustus 2020	Observasi sekolah	
2	05 Agustus 2020	Mengajukan surat penelitian yang ditujukan kepada SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi	
3	16 september 2020	Wawancara kepada kepala sekolah tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Leader</i> dan <i>Manager</i>	
4	16 september 2020	Wawancara kepada Waka Kurikulum tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Leader</i> dan <i>Manager</i>	
5	16 September 2020	Wawancara kepada tenaga pendidik tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Leader</i> dan <i>Manager</i>	
6	20 September 2020	Wawancara kepada kepala sekolah mengenai inofasi dan strategi yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru SLB ABCD PGRI2 Jajag	
7	20 September 2020	Wawancara kepada Waka Kurikulum mengenai inofasi dan strategi yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru SLB ABCD PGRI2 Jajag	
8	20 September 2020	Wawancara kepada tenaga pendidik mengenai inofasi dan strategi yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru SDLB ABCD PGRI2 Jajag	
	03 Oktober 2020	Wawancara kepada Kepala sekolah mengenai tipe kepemimpinan yang diterapkan untuk mengembangkan kompetensi guru	
9	03 Oktober 2020	Wawancara kepada Kepala tenaga pendidik mengenai tipe kepemimpinan yang diterapkan untuk mengembangkan kompetensi guru	

Banyuwangi,

Kepala Sekolah SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Banyuwangi,





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PACASARJANA

Jl. Mataram No.1 Mangli, Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005, Kode Pos : 68136
Website : www.iain-jember.ac.id e-mail : pps.iainjbr@gmail.com

Nomor : B- 1350 /In.20/2/PS/8/2020
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**
Penyusunan Tesis

11 September 2020

Kepada Yth.
Kepala Sekolah
SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi
di-

tempat

Assalamualaikum Wr Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini :

Nama : MASFUFAH
NIM : 0849118022
Semester : V (Lima)
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Sekolah Luar Biasa ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi” selama 30 (tiga puluh) hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Adapun pihak-pihak yang dituju adalah sebagai berikut:

1. Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag
2. Waka Kurikulum
3. Tenaga Pendidik

Demikian, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr Wb.

Direktur Pascasarjana,



[Signature]
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 19610104 198703 1 006



**YAYASAN PEMBINA LEMBAGA PENDIDIKAN DASAR DAN
MENENGAH
PERSATUAN GURU REPUBLIK INDONESIA JAWA TIMUR
(YPLP DASMEN-PGRI JAWA TIMUR)
CABANG KABUPATEN BANYUWANGI
SLB ABCD PGRI 2 JAJAG**

STATUS TERAKREDITASI (A)

NIS : 281640, NPSN : 20526020, NSS : 10205250710

Jalan Raya Jajag Km.4, Desa Yosomulyo Kec. Gambiran

KABUPATEN BANYUWANGI – JAWA TIMUR (68486)

(0333) 5841125 Email : slbjajagslb@yahoo.co.id/slb2jajagpgri@gmail.com

SURAT KETERANGAN

NO. : 75/C.2/SDLB/26/X/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sugiarto, M.Pd.
Jabatan : Kepala Sekolah
Unit Kerja : SLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI
Alamat : Jalan Raya Jajag Km.4, Desa Yosomulyo Kec. Gambiran Kab.
Banyuwangi

Menyatakan bahwa nama dibawah ini :

Nama : MASFUFAH
Jenis Kelamin : Perempuan
M : 0849118022
Pendidikan : Tarbiyah
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Semester : V (Lima)

Bahwa yang bersangkutan telah selesai melakukan penelitian di lembaga kami dengan judul penelitian “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kopetensi Guru Di SLB ABCD PGRI 2 JAJAG Banyuwangi Tahun Pelajaran 2019-2020”

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepala Sekolah,
Banyuwangi, 16 Oktober 2020



Sugiarto, M.Pd.

NIP.19680314 199403 1 010



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 KodePos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor: B. 2545/In.20/2/PP.00.9/12/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek plagiasi terhadap naskah tesis:

Nama	:	Masfufah
NIM	:	0849118022
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	93 %	70 %
Bab II (Kajian Pustaka)	82 %	70 %
Bab III (Metode Penelitian)	86 %	70 %
Bab IV (Paparan Data)	90 %	85 %
Bab V (Pembahasan)	84 %	80 %
Bab VI (Penutup)	100 %	90 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 2 Desember 2020

an. Direktur,
Wakil Direktur

Dr. H. Aminullah, M.Ag.
NIP. 196011161992031001

Lampiran 1

PEDOMAN INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI

Kegiatan wawancara ini merupakan wawancara semi terstruktur sehingga peneliti lebih fleksibel dalam menggali data dengan mengajukan berbagai pertanyaan kepada informan. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab fokus penelitian. Berikut adalah pedoman wawancara yang peneliti gunakan:

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

1. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader dalam mengembangkan kompetensi guru
2. Cara menentukan Visi Misi sekolah
3. Inovasi sekolah yang telah dilakukan Kepala Sekolah
4. Motivasi yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengembangkan kompetensi guru
5. Cara Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Manager dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

1. Manajerial Kepala Sekolah dalam menerapkan asas Demokrasi untuk mengambil kebijakan
2. Penerapan Sikap Otoriter yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru
3. Sikap delegatif kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru

Lampiran 2

PEDOMAN OBSERVASI KEPEMIMPINAN KEPALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI

Kegiatan observasi merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti dalam rangka mengkroscek hasil wawancara dengan keberadaan berbagai dokumen dan realita sarana dan prasarana yang telah disiapkan oleh lembaga. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab fokus penelitian yang ketiga. Berikut adalah pedoman observasi yang peneliti gunakan:

1. Observasi terhadap penghargaan yang diperoleh kepala sekolah dalam usahanya mengembangkan kualitasnya sebagai kepala sekolah
2. Observasi terhadap sarana prasarana yang ada di SDLB ABCD PGRI 2 Jajag
3. Observasi terhadap metode yang dilakukan guru ketika mengajar
4. Observasi terhadap perkembangan kemampuan siswa
5. Observasi terhadap kinerja guru
6. Observasi terhadap metode yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru

IAIN JEMBER

Lampiran 3

TRANSKIP INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG

Informan : 01

Narasumber : Sugiarto M.Pd..

Jabatan : Kepala Sekolah SDLB ABCD PGRI 2 Jajag

Tempat : Kantor SDLB ABCD PGRI 2 Jajag

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Bagaimana cara menentukan visi misi SDLB ABCD PGRI Jajag?	16 juli 2020	Merencanakan program yang sesuai dengan kebutuhan lembaga kemudian mengkomunikasikan dengan semua pihak yang terkait didalamnya. Setelah itu membuat suatu inovasi yang bisa mengembangkan citra lembaga serta memberikan gagasan baru yang kreatif yang bisa menciptakan keunggulan dibandingkan dengan sekolah lain sehingga produk dari lembaga tersebut bisa dirasakan manfaatnya oleh peserta didik khususnya dan wali murid.
2.	Inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah di Lembaga ini?	16 juli 2020	. menciptakan produk unggulan untuk siswa siswi difabel dan ketrampilan, seperti: mengajari cara menjahit, menari, dan membuat,
3.	Motivasi seperti apa yang sudah Bapak sugiarto lakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dan karyawan?	05 Agustus 2020	Saya sadari memang tidaklah mudah menjadi guru di lembaga pendidikan dengan anak-anak yang mengalami keterbatasan baik fisik maupun mental, membutuhkan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta harus memiliki keikhlasan dalam melaksanakannya. Oleh karena itu untuk menumbuhkan semangat dan menghindari adanya rasa lelah, saya sebagai kepala sekolah sering memberikan motivasi kepada mereka

			dengan cara menceritakan sejarah bagaimana berdirinya sekolah tersebut hingga sampai sekarang bisa tetap bertahan dan akhirnya diminati oleh masyarakat tidak lepas dari sebuah perjuangan yang panjang dan memerlukan dedikasi yang tinggi serta keihlasan didalam menjalankannya. tidak hanya dengan menceritakan perjuangan mendirikan sekolah tersebut, saya juga memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi dan terbukti telah memajukan pendidikan di SDLB 2 Jajag sebagai bentuk motivasi agar mereka terus melakukan pekerjaannya dengan baik
4.	Bagaimana cara bapak berkomunikasi dengan guru dan karyawan di SDLB ABCD PGRI 2 Jajag	10 agustus 2020	Saya selalu berkomunikasi secara bebas kepada guru, staf dan karyawan dalam suasana sa'ntai atau tidak formal, hal ini saya lakukan karena saya merasa dengan komunikasi bebas mereka biasanya bisa lebih terbuka dan rileks dalam menyampaikan aspirasinya, sebagai contoh ketika waktu istirahat ada beberapa guru masih melakukan aktifitas pembuatan Rpp, saya Tanya: dereng manton ndamel Rpp nya. Maka mereka biasanya menyampaikan keluhan kesahnya mengapa sampai hari ini belum selesai, biasanya karena banyaknya aktifitas yang bersamaan atau ada sebab-sebab yang lain. Namun ketika dalam suasana formal atau rapat maka saya menggunakan komunikasi vertical, contoh : Bapak ibu segera diselesaikan Rpp nya karena aktifitas pembelajaran sudah berlangsung! Bentuk komunikasi seperti ini saya lakukan karena Rpp memang sebenarnya harus sudah diselesaikan sebelum proses pembelajaran dimulai demi lancarnya kegiatan pembelajaran
5	Bagaimana cara kepala sekolah memanager organisasi dalam	20 Agustus 2020	Saya melakukan musyawarah dulu dengan guru dan karyawan terhadap permasalahan yang ada. Keputusan diambil setelah melalui dengar pendapat

	menerapkan asas demokrasi untuk mengembangkan kompetensi guru		dan kemudian
6	Bagaimana penerapan sikap otoriter yang bapak lakukan dalam pemutusan kebijakan	20 Agustus 2020	misalkan tentang corona ini mbak, karena ada intruksi dari pemerintah untuk melaksanakan pembelajaran yang dilakukan secara daring maka saya pun memberikan tugas kepada guru untuk melaksanakan intruksi dari pemerintah tersebut serta secepat mungkin melakukan inovasi pembelajaran yang sesuai dengan pembelajaran daring sehingga siswa siswi kami jangan sampai ketertinggalan materi yang seharusnya mereka dapatkan secara luring. Disinilah peran teknologi sangat urgen guru harus secepatnya menguasai teknologi pembelajaran yang dibutuhkan untuk pembelajaran secara daring.
7	Bagaimana cara Bapak mengkader bawahan sebagai bentuk sikap delegatif seorang manager	20 Agustus 2020	<p>kalau semisal ada guru yang terpaksa tidak bisa masuk, atau sakit saya selalu memikirkan alternatif untuk mengganti siapa guru yang tepat mengantikannya, ya tentunya harus disesuaikan dengan kompetensinya mbak. Makanya saya sering mengadakan workshop dan mendelegasikan temen-temen para guru disini agar tidak hanya memiliki satu keterampilan dalam mata pelajaran tertentu, menurut saya hal seperti itu dapat membantu mereka untuk siap menyalurkan kompetensi profesionalisme dan pedagogik mereka terhadap anak-anak didik kami para siswa difabel. Saya tentu cukup</p> <p>memahami bagaimana karakter para guru-guru disini karena sering sekali berkumpul dan melakukan perencanaan untuk kemajuan lembaga niki mbak</p>

Lampiran 4

TRANSKIP INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEKEMBANGKAN KOMPETENSI GURUR DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG

Informan : 02

Narasumber : Sukaca Surya dipura

Jabatan : Waka Kurikulum

Tempat : Kantor SDLB ABCD PGRI 2 Jajag

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Bagaimana cara yang dilakukan oleh Bapak sugiaro sebagai sekolah ketika menentukan visi misi SDLB ABCD PGRI 2 Jajag?	05 Agustus 2020	menurut saya Bapak sugiaro seorang yang memiliki visi yang jauh kedepan, Beliau menciptakan program yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing kebutuhan siswa. Seperti untuk siswa tuna rungu, kepala sekolah membuat program pengembangan bakat seperti, seni tari. Bapak Sugiarto sangat visioner beliau sangat konsentrasi sekali terhadap segala usahanya dalam mengembangkan pendidikan di lembaga ini. sehingga bentuk program-program yang terarah mampu untuk bisa mawadahi segenap peserta didik. Pak sugiaro tentu selalu berpatokan terhadap visi dan misi lembaga yang telah berdiri ini. sehingga para karyawan dan guru memiliki alur dan tujuan yang jelas dalam mendidik siswa yang secara karakter memerlukan perhatian lebih dibandingkan dengan siswa secara umum
2.	Menurut ibu Sumarmi Inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah di Lembaga ini?	16 Juli 2020	Bapak sugiaro menciptakan program-program unggulan dan produk yang bisa langsung dimanfaatkan manfaatnya oleh masyarakat serta melatih peserta didik difabel untuk bisa menghasilkan produk tersebut seperti; memberikan ketrampilan membuat untuk siswa

			tuna rungu sehingga hasil dari produknya bisa dijual di masyarakat.
3.	Motivasi seperti apa yang sudah Bapak sugiarto lakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dan karyawan?	05 Agustus 2020	saya ingat mbak pak kepala sekolah kadang menceritakan kisah perjuangan terbentuknya lembaga ini. nah berkat hal tersebut kami yang awalnya mulai kurang bersemangat dalam memberikan pendidikan terhadap siswa, melalui komunikasi dan kisah bapak tentang sejarah lahirnya lembaga ini kami jadi cepat kembali terhadap jalur pengabdian untuk menjadi guru yang baik bagi para siswa. Kemudian selain itu pak kepala sekolah juga memberikan reward yang menurut saya pribadi dapat mengembangkan semangat para guru untuk lebih tekun lagi dalam melaukan pengabdian dan bekerja di tempat ini



Lampiran 5

TRANSKIP INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG

Informan : 03

Narasumber : Yoda Rahmat

Jabatan : Guru

Tempat : Kantor SDLB ABCD PGRI 2 Jajag

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Bagaimana cara menentukan visi misi SDLB ABCD PGRI Jajag?	05 Agustus 2020	berbagai program yang telah dipikirkan oleh bapak sugiarto beserta para pihak terkait dalam mengembangkan lembaga pendidikan khusus siswa difabel ini. kulo seneng atas respon para peserta didik yang cenderung apresiatif. Jadi kami para guru banyak terbantu dengan berbagai program yang diterapkan oleh bapak Sugiarto dalam mewujudkan dunia pendidikan sesuai dengan para peserta didik yang perlu perhatian khusus ini mbak. Tentunya kami sangat mengharapkan akan banyak program yang dapat menciptakan wadah-wadah sebagai tempat untuk anak-anak didik kami mengembangkan potensi dan bakatnya mbak. Bapak Sugiarto begitu visioner mbak, beliau sangat memperhatikan kualitas dan kapasitas para tenaga pendidik untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan profesi kami sebagai pendidik siswa difabel. Yang dalam hal ini

			membutuhkan keterampilan berbeda dengan guru pada umumnya
2.	Inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah di Lembaga ini?	08 Agustus 2020	. menciptakan produk unggulan untuk siswa siswi difabel dan ketrampilan, seperti: mengajari cara menjahit, menari, dan membuat,



Lampiran 6

DATA PRESTASI SISWA

NO	NAMA	PRESTASI	TINGKAT	BULAN/TAHUN PEROLEHAN	PERINGKAT/ JUARA	KETERANGAN
1	Titis Setyorini, S.Pd	Gupres PK-PLK	Kab.	Maret 2019	III	-

SISWA

NO	NAMA	PRESTASI	TINGKAT	BULAN/TAHUN PEROLEHAN	PERINGKAT/ JUARA	KETERANGAN
1	Dandy Al Faris	Desain grafis	Kab.	Maret 2018	I	-
2	Oktabrian Pratama P	Membatik	Kab.	Maret 2018	I	-
3	Nur Laela	Tata boga	Kab.	Maret 2018	I	-
4	Oktabrian Pratama P	Membatik	Provinsi	September 2018	III	-
5	M. Adit Faizi	Desain grafis	Kab.	Maret 2019	I	-
6	Ujang Naully Akbar	Hantaran (smoke)	Kab.	Maret 2019	I	-
7	Bisma Yoga Pratama	Membatik SMALB	Kab.	Maret 2019	I	-
8	Ardiyanti Rahmi	Tata Boga SMALB	Kab.	Maret 2019	I	-
9	Tegar Eka Saputra	Lari 100 M SDLB	Kab.	Maret 2019	I	-
10	Moh. Iqbal	Daur ulang	Kab.	Maret 2019	II	-
11	Oktabrian Pratama P	Merangkai Bunga	Kab.	Maret 2019	II	-

Banyuwangi, 24 Maret 2019

Kepala SLB,



SUGIARTO, M.Pd

NIP. 19680314 199403 1010

Lampiran 7

IDENTITAS KEPALA SEKOLAH SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG

1. Nama (lengkap dengan gelar) : **SUGIARTO, S.Pd, M.Pd.**
2. NIP/NIY/Sejenisnya * : 19680314 199403 1 010
3. Jabatan : Kepala Sekolah
4. Pangkat, Golongan ruang : Pembina Tingkat I / IV, B
5. Masa kerja : 30 tahun 04 bulan
6. Tempat, tanggal lahir : Banyuwangi, 14 Maret 1968
7. Agama : Islam
8. Jenis kelamin : Laki-laki
9. Mata pelajaran yang diajarkan : Seni Budaya dan IPA
10. Pendidikan terakhir : S2
11. Fakultas/ Jurusan : Magister Pendidikan/ Teknologi Pembelajaran
12. Hobi : Melukis
13. Status perkawinan : Menikah
14. Bahasa asing yang dikuasai : Bahasa Inggris
15. Diklat/workshop/seminar Yang diikuti : *Terlampir pada Biodata*
16. Riwayat pekerjaan/jabatan : a. Guru SLB ABCD PGRI 2 Jajag Th. 1990 – 2003
b. Kepala SDLB ABCD PGRI 2 Jajag 2004 – sekarang
17. Kegiatan KKG/MGMP : Pengurus aktif
18. Alamat Sekolah
Nama lembaga / sekolah : **SLB ABCD PGRI 2 JAJAG**
: Jalan Raya jajag KM. 4, desa Yosomulyo, Kec. Gambiran
Kabupaten Banyuwangi – Jawa Timur (68486)
Telp. (0333) 846519
19. Alamat Rumah : Jalan SMPN 1 Gambiran, Dusun Krajan Rt.03/ I
Desa Yosomulyo, Kecamatan Gambiran
Kabupaten Banyuwangi – Jawa Timur (68486)
Telp. (0333) 7712463 / 081230076373

Surabaya, 13 Juli 2020

Peserta,



Lampiran 1

PEDOMAN INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI

Kegiatan wawancara ini merupakan wawancara semi terstruktur sehingga peneliti lebih fleksibel dalam menggali data dengan mengajukan berbagai pertanyaan kepada informan. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab fokus penelitian. Berikut adalah pedoman wawancara yang peneliti gunakan:

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

1. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader dalam mengembangkan kompetensi guru
2. Cara menentukan Visi Misi sekolah
3. Inovasi sekolah yang telah dilakukan Kepala Sekolah
4. Motivasi yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengembangkan kompetensi guru
5. Cara Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Manager dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

1. Manajerial Kepala Sekolah dalam menerapkan asas Demokrasi untuk mengambil kebijakan
2. Penerapan Sikap Otoriter yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru
3. Sikap delegatif kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru

Lampiran 9

PENGHARGAAN KEPALA SEKOLAH



BIODATA PENULIS



Nama : Masfufah
NIM : 0849118022
Tempat, Tgl Lahir : Banyuwangi, 16 September 1980
Alamat : Dusun Kedungsumur RT.037 RW.005 Desa
Kedunggebang, Kec.Tegaldlimo, Kabupaten Banyuwangi
No Hp : 081236424483
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Riwayat Pendidikan :

- **Formal**
 - a. TK Roudlotul Atfal
 - b. MI. Miftahul Ulum.
 - c. MTsN Banyuwangi II
 - d. MAN I Jember
 - e. STAIN Jember.
- **Non Formal**
 - a. PP Miftahul Ulum Kaliwates Jember
 - b. PP Nurul Islam II Mangli.

Riwayat Organisasi :

- a. Pramuka STAIN Jember.
- b. Komunitas Musik Jember
- c. Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) STAIN Jember.

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU
DI SEKOLAH LUAR BIASA ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI**

TESIS



Oleh:

**MASFUFAH
NIM. 0849118022**

IAIN JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
DESEMBER 2020**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU
DI SEKOLAH LUAR BIASA ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan

Dosen Pembimbing:

1. Dr. H. Sofyan Tsauri, MM
2. Dr. H. Mashudi, M.Pd.



Oleh:

MASFUFAH
NIM.0849118022

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
DESEMBER 2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Sekolah Luar Biasa Abcd Pgri 2 Jajag Banyuwangi” yang ditulis oleh Masfufah” telah disetujui untuk diuji dalam ujian sidang tesis.

Jember, 10 November 2020

Pembimbing I



Dr. H. Sofyan Tsauri, MM
NIP. 19581111198303 1 002

Jember 10 Desember 2020

Pembimbing II



Dr. H. Mashudi, M.Pd.
NIP. 19720918 200501 1 003

IAIN JEMBER

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di SLB ABCD 2 Jajag” yang ditulis oleh Masfufah ini, telah dipertahankan di depan dewan penguji tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Selasa 10 Desember 2020 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

DEWAN PENGUJI

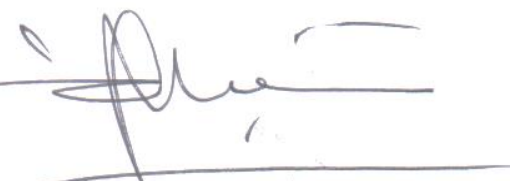
1. Ketua Penguji : Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc., M.Pd.I.
2. Anggota
 - a. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Abd. Muis, MM.
 - b. Penguji I : Dr. H. Sofyan Tsauri, MM.
 - c. Penguji II : Dr. H. Mashudi, M.Pd.



Jember 22 Desember 2020
Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,




Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 19610104 198703 1 006

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Rasa syukur senantiasa kehadiran ALLAH SWT atas segala karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul ‘Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SDLB ABCD PGRI 2 Jajag Kabupaten Banyuwangi Tahun Ajaran 2019/2020’ ini dapat terealisasi. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Akhiruzzaman Muhammad Saw yang senantiasa menuntut umatnya menuju jalan kebenaran dan agama yang di ridhoi Allah Swt sehingga umat manusia selalu dalam perlindungan Allah Swt.

Tesis yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di. SDLB ABCD PGRI 2 diangkat oleh penulis karena ketertarikan penulis pada Manajemen pendidikan. Pendidikan yang berkualitas akan tercipta dengan adanya manajemen yang baik apalagi lembaga yang dikelola adalah lembaga dengan siswa berkebutuhan khusus.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang ikut terlibat dalam proses penyelesaiannya. Oleh karenanya ucapan terimakasih yang tak terhingga semoga Allah senantiasa mencatat sebagai Amal Ibadah.

Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister Pendidikan pada program studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Jember. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan dari semua pihak selama menyelesaikan tesis ini, tidak akan mungkin dapat terealisasi dengan baik, oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya teriring do’a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada para pihak:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE.MM selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Abd, Halim Soebahar, M.A. selaku Direktur Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu kepada kami.
3. Dr. H. Zainuudin Al-Haj Zaini, M.Pd Kaprodi MPI selaku ketua penguji yang

telah memberi kemudahan dalam proses ujian serta beberapa pengarahan tentang ruang lingkup tesis ini

4. Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M. selaku penguji utama dan juga dosen beberapa mata kuliah yang telah memberikan banyak wawasan, masukan, dan pengarahan, sehingga memperlancar penulisan tesis ini.
5. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan selama penyusunan tesis ini.
6. Dr. Mashudi, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan ilmu baru, bimbingan dengan penuh kesabaran, dan pengarahan yang luar biasa, sehingga penelitian dan penulisan tesis ini berjalan dengan lancar serta bisa selesai tepat waktu.
7. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di kampus tercinta ini.
8. Bapak Sugiarto M.Pd selaku Kepala Sekolah SDLB ABCD 2 Jajag Jember yang sudah memberikan izin dan bersedia menjadi objek penelitian, serta memberi banyak informasi dan wawasan dalam sebuah kepemimpinan khususnya di lembaga dengan siswa berkebutuhan khusus.
9. Bapak Suryo Purwito SE.Pengurus Yayasan Pendidikan Nasional Banyuwangi yang memberi izin kepada saya untuk melanjutkan studi ini.
10. Bapak Susilo Kasri SH.MH Kepala SMK 17 Agustus 1945 Muncar yang selalu memberi kemudahan dalam setiap perijinan saya selama menjalani kuliah hingga penyelesaian tugas akhir ini
11. Almarhum Kedua orang tua .Bapak Safari dan ibu Sutikah yang selama hidupnya selalu memberikan perhatiannya kepada peneliti tentang pentingnya pendidikan untuk bekal dunia Akhirat. Dan mertua saya yang selalu mendukung dan tak henti-hentinya dalam memberi support dan selalu mendoakan saya
12. Kepada suami tercinta Sudarto yang selalu memberi dukungan, doa, dan selalu sabar dalam membantu semua urusan kuliah, urusan rumah, dan anak-anak
13. Kepada anak-anakku tercinta, Liontin Aurora Belqis dan Arsy Dzikrillah Belqis

yang selalu sabar ketika bunda sering meninggalkan kalian selama penyelesaian pendidikan pascasarjana ini.

14. Kepada Keluaga besarku tercinta, Mbak Lihayati Sag sekeluarga, Kang Anas Daerobi Sag sekeluarga, adikku Khoiruroh S, Pd.I sekeluarga, Mantik Rofiqoh S, Pd.I Sekeluarga yang selalu memberikan dukungannya dan motivasinya
15. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya tesis ini.
16. Bapak DPRD Propinsi Jawa Timur Hadinuddin, S, pd, I yang selalu memberikan dukungannya demi terselesaikannya study pendidikan Magister di IAIN Jember.

Semoga penyusunan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca/peneliti selanjutnya



ABSTRAK

Masfufah, 2020. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru DI SDLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Dr.Sofyan Stauri, MM. Pembimbing II : Dr.H.Mashudi, M.Pd.

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

Kajian kepemimpinan dalam pendidikan tidak pernah selesai untuk dibahas. Berbagai macam gaya kepemimpinan telah banyak dikembangkan guna meningkatkan mutu organisasi sekolah. Setiap pemimpin lembaga pendidikan memiliki pola tersendiri. Kepemimpinan dalam sekolah modern hingga yang tradisional seperti pesantren memiliki pola yang berbeda. Namun apapun perbedaannya, mesti diupayakan untuk mengoptimalkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Penelitian akan membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Guru di sebuah lembaga sekolah difabel, SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Tentu, kepemimpinan sekolah difabel berbeda dengan kepala sekolah pada umumnya. Membutuhkan pola yang berbeda, sebab masyarakat dan kultur pendidikan juga berbeda dengan sekolah pada umumnya. Pada titik inilah letak keunikan tema penelitian yang akan dikaji.

Penelitian ini menfokuskan pada bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *leader* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD dan bagaimana kepemimpinan sekolah sebagai *manager* dalam mengembangkan kompetensi guru kompetensi guru di SLB ABCD.

Tujuan pengambilan dua fokus di atas, diharapkan dapat memberikana gambaran peran kepemimpinan kepala sekolah difabel dalam hal mengembangkan kompetensi pendidik. Jadi keseluruhan temuan diharapkan memberikan tambahan teoritis dan praktis pengembangan atau pencarian tipologi kepemimpinan yang baik dalam pengembangan kompetensi di sekolah difabel.

Metode penelitian yang dipakai dalam mengkaji beberapa fokus yang diangkat adalah penelitian kualitatif. Pendekatan ini yang menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antara fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah.

Setelah dilakukan kajian yang mendalam, penelitian ini menemukan konklusi bahwa *pertama*, sebagai *leader*, menjalankan tipe kepemimpinan kharismatik yang visioner. Ia menjadi pelaksana utama visi dan misi, inovator, motivator dan komunikator yang baik dalam mengarahkan para guru dalam meningkatkan kompetensinya. *Kedua*, sebagai *manager* ia memadukan tiga dimensi pola komunikasi sekaligus yakni otoriter, demokratis dan delegatif. Dimensi demokratis ada pada tahap perencanaan kebijakan. Dimensi otoritasnya, dilakukan pada tahap keputusan alternatif. Sedangkan, dimensi delegatif dilakukan berdasarkan kompetensi profesional dan pedagogik.

ABSTRACT

Masfufah, 2020. The Principal Leadership in Improving Teacher's Competence at SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi. Thesis, Islamic Education Management Study Program, the Postgraduate of the State Institute for Islamic Studies (IAIN) Jember. Supervisor I: Dr. H. Sofyan Tsauri, MM. Supervisor II: Dr. H. Mashudi, M.Pd.

Keywords: Leadership, Disabilities, Competence, Teacher, Leader, Manager.

The study of leadership in education is a never ending discussion. There are many kinds of leadership styles have been developed to improve the quality of school organization. Every principal of an educational institution has their own leadership style. Leadership from modern to traditional schools such as *pesantren* (Islamic boarding school) have different styles. Nevertheless, there should be efforts to optimize the competence of teachers and educational staff. This study explores the leadership of the principal in improving teachers' competence in a disabled school site called SDLB ABCD 2 Jajag, Banyuwangi. Particularly, a disabled school leader is different from a school principal in general. In the sense that the extent of society and the culture of education in such school is also different from schools in general. At this point, it shows the uniqueness of the research which become main focus to study.

The focus of this research is how the principal's leadership as a leader may develop teachers' competence and how how the principal's leadership as a manager can improve teachers' competence in SDLB ABCD PGRI 2 Jajag. This two-role assessment comprehensively examine the leadership strategy of the disabled school principal in terms of developing teachers' competencies. Thus, the overall findings provide additional theoretical and practical development to find out good leadership types in developing teachers' competencies in schools with disabilities.

The research method employed in examining the focus of the study is qualitative research approach. This approach emphasizes the analysis in the inference process deductive and inductive as well as on the analysis of the dynamics of the relationship between the phenomena that are observed by using scientific reasoning. As for used in this research is a type of descriptive research, namely analyzing and presenting facts systematically so that it would be easy to understand and draw conclusion.

After conducting an in-depth study, this study found that, first; as a *leader* the principal is an implementer of the education vision and mission, an innovator and a motivator for teachers as well. In carrying out this role, he uses a transactional, a transformational and a charismatic leadership style. In other words, he was integrating reward-punishment instruments, the basic transformation of charismatic consciousness and morality. Second, as a *manager* he did the action by combining three dimensions, namely authoritarian, democratic and delegation. The democratic dimension is implemented in the policy planning stage. The authoritarian dimension is carried out at the stage of alternative decision making. Meanwhile, the dimension of delegation is based on teachers' professional and pedagogical competence.

ملخص البحث

مصفوفة، ٢٠٢٠. القيادة الرئيسية في تطوير كفاءة المدرسين في المدرسة الابتدائية لذوي الاحتياجات الخاصة أ ب ج د جاجاك بانوانجي. رسالة الماجستير، تخصص دراسة إدارة التربية الإسلامية، برنامج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الإشراف: (١) الدكتور الحاج صفيان ثوري الماجستير؛ و(٢) الدكتور الحاج مشهودي الماجستير

الكلمات الرئيسية : القيادة، وذوي الاحتياجات الخاصة، والكفاءة، المدرس، والقائد، والمدير.

إن الدراسة التي تتعلق بأمور القيادة في المجال التعليمي لم تكن لديها نهاية في نقاش. وهناك عديد من أنواع أساليب القيادة التي تم تطويرها لتحسين جودة التنظيم في المدرسة. ولكل مدير في مؤسسة تعليمية له أسلوب قيادي خاص. كانت القيادة من المدارس الحديثة حتى المدارس التقليدية كمثل المعهد الإسلامي لها أسلوب من الأساليب المختلفة أيضا. ومع ذلك، يجب بذل جهود لتحسين كفاءة المعلمين والعاملين في مجال التعليم. استكشف هذا البحث قيادة رئيس المدرسة في تطوير تحسين كفاءة المدرسين في المدرسة الابتدائية لذوي الاحتياجات الخاصة أ ب ج د جاجاك بانوانجي. طبعاً، يختلف رئيس المدرسة لذوي الاحتياجات الخاصة عن رئيس المدرسة بشكل عام. معنى هذا، أن مدى المجتمع وثقافة التعليم في هذه المدرسة يختلف أيضاً عن المدارس بشكل عام. وفي هذه المرحلة، يظهر تفرد البحث الذي أصبح محوراً رئيسياً لهذا البحث.

أما تركيز هذا البحث فهو كيفية تطوير قيادة ا رئيس المدرسة كقائد لكفاءة المدرسين وكيف يمكن لقيادة رئيس المدرسة كمدير تحسين كفاءة المدرسين في المدرسة الابتدائية لذوي الاحتياجات الخاصة أ ب ج د جاجاك بانوانجي. ويقوم هذا التقييم ذو الدورين بفحص استراتيجيات القيادة لرئيس المدرسة لذوي الاحتياجات الخاصة بشكل شامل من حيث تطوير كفاءات المدرسين. وبالتالي، توفر النتائج الإجمالية تطوراً نظرياً وعملياً إضافياً لاكتشاف أنواع القيادة الجيدة في تطوير كفاءات المعلمين في المدارس ذات الإعاقة.

أما منهج البحث المستخدم في هذا البحث هو منهج البحث الكيفي. يعني يؤكد هذا النهج على التحليل في عملية الاستنتاج والاستقراء، وكذلك على تحليل ديناميات العلاقة بين الظواهر التي يتم ملاحظتها باستخدام التفكير العلمي. أما المستخدم في هذا البحث فهو نوع من البحث الوصفي، وهو تحليل الحقائق وعرضها بشكل منهجي بحيث يسهل فهمها واستنتاجها.

بعد إجراء دراسة متعمقة، وجدت النتائج الآتية، أولاً ؛ بصفة القائد، يكون رئيس المدرسة منفذاً لرؤية ورسالة التربية، ومبتكراً ومحفزاً للمدرسين أيضاً. وفي القيام بهذا الدور، يستخدم أسلوب القيادة التحويلية والكاريزمية. بعبارة أخرى، كان يدمج أدوات المكافأة والعقاب، والتحول الأساسي للوعي الكاريزمي والأخلاق. ثانياً، قام بالعمل كمدير من خلال الجمع بين ثلاثة أبعاد، هي الاستبدادية والديمقراطية والتفويض. يتم تنفيذ البعد الديمقراطي في مرحلة تخطيط السياسة. يتم تنفيذ البعد الاستبدادي في مرحلة اتخاذ القرار البديل. وفي الوقت نفسه، يعتمد بعد التفويض على الكفاءة المهنية والتربوية للمدرسين.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xiv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Definisi Istilah	12
F. Sistematika Penulisan	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	16
B. Kajian Teori	28
1. Teori Kepemimpinan dan Kepala Sekolah	28
2. Teori Kompetensi Guru Umum dan Difabel	48
C. Kerangka Konseptual.....	60

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	65
B. Lokasi penelitian	65
C. Kehadiran Peneliti	66
D. Subyek penelitian.....	66
E. Sumber Data	66
F. Teknik Pengumpulan Data	67
G. Analisis Data	70
H. Keabsahan Data	75
I. Tahapan-tahapan Penelitian.....	77

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Objek Penelitian.....	79
1. Sejarah singkat berdirinya SDLB ABCD PGRI 2 Jajag.....	79
2. Profil SDLB ABCD PGRI 2 Jajag	80
3. Visi, misi, dan tujuan sekolah.....	83
4. Data pendidik dan tenaga kependidikan	84
B. Paparan Data dan Analisis	84
C. Temuan Penelitian	128

BAB V PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Leader.....	135
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer	157

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan.....	174
B. Saran	175
DAFTAR PUSTAKA	177

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Pernyataan Keaslian Tulisan

Matri Penelitian

Pedoman Interview

Pedoman Observasi

Jurnal Penelitian

Transkrip Interview Informan 1

Transkrip Interview Informan 2

Transkrip Interview Informan 3

Identitas Kepala Sekolah

Bukti Akreditasi Sekolah

Data Prestasi Siswa

Penghargaan Kepala Sekolah1

IAIN JEMBER

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Halaman
2.1	Orisinalitas penelitian	21
2.2	Peran Manager dan Leader.....	48
4.1	Daftar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Halaman
2.1	Kerangka konseptual penelitian	61
4.1	Struktur Lembaga Pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag	82
4.2	Pengembangan Ekstra Tari.....	87
4.3	Salah satu Workshop Penyusunan Kurikulum	89
4.4	Foto Dokumentasi Kegiatan Nonformal Sebagai Pengharmonisan Hubungan.....	111
4.5	Foto Dokumentasi Kegiatan Diskusi Antar Guru	145
4.6	Foto Dokumentasi Kegiatan Pembelajaran Daring Saat Masa Pandemi	118
5.1	Fungsi Kepala Sekolah sebagai pelaksana Visi dan Misi	142
5.2	Sugiarto sebagai inovator SLB ABCD PGRI 2 Jajag	147
5.3	Sugiarto sebagai motivator kerja.....	151
5.4	Bentuk komunikatif sugiarto di SLB ABCD PGRI 2 Jajag ...	156
5.5	Gaya kepemimpinan kepala sekolah SLB ABCD PGRI 2 Jajag sebagai <i>Manager</i> dalam mengembangkan Kompetensi.....	173

IAIN JEMBER

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	‘	Komadi atas	ط	t}	te dg titik dibawah
2	ب	B	Be	ظ	Z	Zed
3	ت	T	Te	ع	‘	Komadi atas terbalik
4	ث	Th	te ha	غ	Gh	ge ha
5	ج	J	Je	ف	F	Ef
6	ح	h}	ha dengan titik dibawah	ق	Q	Qi
7	خ	Kh	ka ha	ك	k	Ka
8	د	D	De	ل	l	El
9	ذ	Dh	de ha	م	m	Em
10	ر	R	Er	ن	n	En
11	ز	Z	Zed	و	w	We
12	س	S	Es	ه	h	Ha
13	ش	Sh	es ha	ء	‘	Koma Diatas
14	ص	s}	es dg titik dibawah	ي	y	es dg titik dibawah
15	ض	d}	de dg titik dibawah	-	-	de dg titik di bawah

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Penelitian ini memperinci hal-hal yang berhubungan dengan tugas kepala sekolah dan hak asasi setiap rakyat dalam megenyam pendidikan. Sacara yuridis ada beberapa hal yang berkaitan dengan hal tersebut. Ada beberapa aturan yang secara tersirat terkoneksi sebagai pemberi fasilitas pemenuhan kebutuhan hak pendidikan bagi masyarakat. Yang demikian dimulai dari penjelasan dalam Pasal 31 ayat 1 UUD 1945 yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan. Penjelasan yuridis ini berlanjut pada ayat 3 yang menyebutkan bahwa pemerintah harusnya mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional demi mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang.¹

UUD 1945 Pasal 31 ayat 1 dan ayat 3 tersebut menjadi dasar dirumuskannya UU Nomor 8 tahun 2016 tentang penyandang disabilitas yang dijelaskan bahwa seluruh rakyat memiliki hak untuk hidup maju dan berkembang secara adil dan bermartabat. Tentunya termasuk di dalamnya masyarakat penyandang disabilitas. Pada pertimbangan aturan undang-undang ini memaparkan masyarakat disabilitas hidup dalam kondisi rentan, terbelakang, dan/atau miskin disebabkan masih adanya pembatasan,

¹ UUD 1945 Pasal 31 tentang Hak Pendidikan

hambatan, kesulitan, dan pengurangan atau penghilangan hak mereka.² Berdasarkan hal aturan demikian, pemerintah memiliki kewajiban secara khusus mengembangkan fasilitas pendidikan khusus bagi mereka demi memenuhi amanah UUD 1945 Pasal 31 yang dijelaskan di atas. Bunyi aturan formal ini yang juga menjadi alasan dikembangkannya Sekolah Luar Biasa (SLB) untuk penyandang disabilitas.

Selain itu, pendidikan pada hakekatnya harus selalu menjadi bagian terpenting dari kebudayaan. Bagi setiap manusia, siapapun mereka, memerlukan pendidikan. Sebagaimana menurut Ki Hajar Dewantoro pendidikan penting karna akan mengangkat kemausiaan.³ Pada sisi teoritis inilah, bagai kaum difabel, pendidikan memiliki urgensitas menyetarakan mereka dengan sesama manusia. Alasan ini yang membuat SLB penting untuk terus ditingkatkan.

Sekolah Luar Biasa (SLB) tentu harus juga dikelola sebagaimana sekolah pada umumnya. Bahkan harus lebih baik pengelolannya, sebab memiliki amanah lebih berat dibanding pendidikan pada umumnya. Sebagaimana sekolah pada umumnya, prinsip-prinsip kerjanya juga senada dengan sekolah pada umumnya. Utamanya peran kepala sekolah dalam mengembangkan dan menyediakan fasilitas pendidikan bagi masyarakat berkebutuhan khusus ini. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (PERMENDIKBUD) Nomor 6 tahun 2018 dinyatakan bahwa seluruh kepala sekolah, termasuk sekolah luar biasa, perlu untuk

² UU No 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas

³ Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan*, (Jogjakarta:MLPTS,1977), 165.

memantapkan wawasan, pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan dalam memimpin sekolah.⁴ Itu artinya, kepala sekolah sebagai corong utama pengelolaan fasilitas pendidikan bagi masyarakat sebagaimana diamanahkan dalam UUD 1945.

Selain faktor yuridis di atas, penelitian ini juga berangkat dari faktor-faktor teoritis yang menjelaskan tugas dan peran kepala sekolah. Menurut Mulyasa misalnya, memaparkan bahwa kepala sekolah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan bagaimana pendidikan akan berjalan.⁵ Sehingga Darmayanto memberikan penjelasan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk menjamin pendidikan sekolah yang dipimpinnya berorientasi pada peningkatan ketaqwaan, kecerdasan, keterampilan, budi pekerti, kepribadian, dan semangat kebangsaan.⁶ Dengan kata lain, kepala sekolah pada jenis sekolah apapun, posisinya berperan penting menjadi ujung tombak pengelolaan fasilitas pendidikan demi terwujudnya tindakan luhur masyarakat.

Sebagaimana ungkapan Cunningham dan Paula kepemimpinan kepala sekolah dapat dikontekskan menjadi dua yakni *a school administrator* dan *a principil leadersip*. Sehingga sosok kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan pendidik di dalam pembelajaran dan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Ditegaskan oleh Cunningham dan paula *A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by faccilitating the develompment, articulation, implementation, and*

⁴ Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah Pasal 1

⁵ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, (Bandung:Rosdakarya, 2004), hlm. 126

⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Reneka Cipta, 2010), hlm. 80.

stewardship of a vision of learning have established proficiencies that is shared and supported by the school community and "A principal leadership have established proficiencies that they believe to be critically important to principal leadership. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran bertindak sebagai pemimpin sekaligus sosok manajer sekolah.⁷

Pada faktor menjadi kordinator dan pengarah pengembangan sekolah, seorang kepala sekolah dituntut memiliki peran dan fungsi tertentu. Sedikitnya ada tujuh peran dan fungsinya yakni sebagai *educator, manager, administration coordinator, supervisi, inovator, motivator* dan *leader*.⁸ Tujuh peran dan fungsi tersebut yang menjadi landasan penelitian ini, dalam menyoroti tindakan kepemimpinan pendidikan guna pengembangan sekolah luar biasa. Sebagaimana telah panjang dipaparkan sebelumnya bahwa kepemimpinan kepala sekolah luar biasa tentu memiliki tugas lebih dari sekolah pada umumnya.

Seperti lembaga pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag yang dipimpin oleh Sugiarto. Sebagai kepala sekolah, Ia juga ikut menjadi *pioner* berdirinya lembaga tersebut. Mulai berdirinya lembaga sampai saat ini, belum ada yang menggantikan posisinya menjadi kepala sekolah. Sampai pada akhirnya, Sugiarto menjadi ASN dan masih ditempatkan di lembaga itu oleh pemerintah.⁹ Ini menunjukkan adanya keistimewaan dari Sugiarto, yang telah

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

⁸ Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Malang:UIN MALIKI PRESS, 2010), hlm. 180

⁹Wawancara awal dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/05/2020

mampu menjadikan lembaga tersebut masih berkembang, diminati, dan menjadi tumpuan masyarakat.

Terbukti beberapa prestasi telah diraih oleh SLB ABCD PGRI 2 Jajag, diantaranya: prestasi kelembagaan terkini yang pernah diraih SLB ABCD PGRI 2 Jajag Kabupaten Banyuwangi – Jawa Timur adalah Juara II Tingkat Nasional, kategori Kepala Sekolah Pendidikan Khusus Berdedikasi Tahun 2012. Mengikuti program magang dari Direktorat PKLK ke New Zealand dalam kegiatan penelitian penyelenggaraan pendidikan inklusif tahun 2013 untuk kepala sekolah dan tahun 2014 untuk guru. Target utama pelaksanaan pendidikan kewirausahaan di SLB ABCD PGRI 2 Jajag adalah agar kelak para peserta didik berkebutuhan khusus dapat hidup mandiri di tengah masyarakat yang semakin majemuk.¹⁰

Prestasi kepemimpinan Sugiarto tentu perlu mendapat apresiasi seluruh pihak. Sebab sebagai kepala sekolah, pekerjaannya mengembangkan pendidikan penyandang difabelitas, merupakan tugas yang tidak biasa sebagaimana sekolah normal pada umumnya. Apalagi tercatat bahwa siswa SLB ABCD PGRI 2 Jajag terdiri dari siswa dengan berkebutuhan khusus, diantaranya: Tuna Netra, Tuna Rungu, Tuna Grahita, dan Tuna Daksa. Siswanya berasal dari daerah sekitar dan banyak yang berasal dari keluarga yang kurang mampu. Mereka membutuhkan pendidikan seperti layaknya anak-anak yang normal lainnya. Anak-anak dengan berkebutuhan khusus membutuhkan fasilitas yang khusus untuk menunjang pendidikannya. Hal

¹⁰ Wawancara awal dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/05/2020

tersebut merupakan yang membedakan kondisi pengembangannya berbeda dan perlu cara khusus dibanding kepala sekolah umumnya.

Bukan hanya berbeda dalam segi peserta didiknya, fasilitas-fasilitas yang dipergunakan juga berbeda, diantaranya: ruang bina komunikasi dan persepsi bunyi dan irama, ruang bina persepsi bunyi dan bicara, ruang keterampilan, dll. Ruangan-ruangan tersebut hampir mirip dengan ruangan kelas pada sekolah umumnya tetapi didukung dengan alat-alat yang dapat membantu anak berkebutuhan khusus untuk menangkap pelajaran yang diberikan. Sedangkan realita di masyarakat menunjukkan mereka kurang mendapatkan fasilitas dan dukungan yang dibutuhkan. Demi memenuhi kebutuhan pendidikan para siswa SLB, maka kepala sekolah beserta komite sekolah harus merancang program jangka pendek yaitu melakukan pengadaan dan pembenahan-pembenahan sarana prasarana, agar kegiatan dapat terprogram dan terencana dengan baik, disamping sudah adanya fasilitas yang lama yang bisa digunakan untuk pusat kegiatan pembelajaran yang murah, nyaman, dan kondusif sehingga tercipta kualitas pendidikan yang baik yang diinginkan oleh semua pihak, baik dari lembaga itu sendiri maupun dari masyarakat.¹¹

Menjadi pemimpin di sebuah lembaga pendidikan swasta tidaklah mudah dilakukan oleh Sugiarto, apalagi dengan kondisi siswa yang kurang mampu baik dari segi fisik, mental dan juga ekonomi. Tentunya membutuhkan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya, membutuhkan kesabaran dan

¹¹ Wawancara awal dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/11/2019

keikhlasan dalam menjalankan. Di dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah, Ia selalu berprinsip pada keinginan dari semua pihak untuk menjadikan siswa yang berkebutuhan khusus tersebut mendapatkan pendidikan yang terbaik dengan keterbatasan yang mereka miliki, siswa tersebut mampu mandiri dan bisa untuk bertanggung jawab terhadap kehidupan mereka dan bisa bermanfaat untuk orang lain. Untuk itu Bapak Sugiarto selalu menjalin hubungan baik dengan semua pihak yang diharapkan dapat membantu tugasnya sebagai kepala sekolah.

Untuk dapat memberikan pendidikan terbaik kepada para siswa dengan berkebutuhan khusus, kepala sekolah memberikan kebebasan kepada para tenaga pengajarnya untuk bisa mengeksplor kemampuan yang dimilikinya untuk mendidik siswa SLB dengan baik, dan juga selalu memotifasi kepada tenaga pengajarnya untuk selalu mengembangkan kompetensinya. Tidak hanya memotifasi tenaga pengajarnya Bapak Sugiarto juga mengembangkan kompetensinya sebagai kepala sekolah agar bisa menjadi pemimpin yang bisa bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya.¹²

Sebagaimana dijelaskan di dalam Al-Quran dan Al-Hadits bahwa pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpinya.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

¹² Wawancara awal dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/11/2019

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi” . (QS. Al-Baqarah: 30).¹³

Juga diperkuat oleh Hadits Rosulullah SAW yang berbunyi:

وإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “Dari Ibn Umar R.A dari Nabi SAW sesungguhnya bersabda : Sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara adalah pemimpin atas rakyatnya dan akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin atas anggota keluarganya dan akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri adalah pemimpin atas rumah tangga dan anak-anaknya dan akan ditanya perihal tanggung jawabnya. Seorang pembantu/pekerja rumah tangga adalah bertugas memelihara barang milik majikannya dan akan ditanya atas pertanggungjawabannya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggungjawaban) dari hal yang dipimpinnya”.¹⁴

Sebagai bentuk tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah, Bapak Sugiarto sering mengikuti pelatihan-pelatihan, diantaranya: Pelatihan sistem Pembinaan Profesional (SPP) Guru/ Kepala SLB/SLB tingkat provinsi, Pelatihan Konversi In Servis Guru tingkat nasional, Workshop Penyusunan KTSP PLB Pendidikan dan Pelatihan Fungsional bagi Kepala Sekolah tingkat nasional, Pendidikan dan Pelatihan Teknis Komputer Braille tingkat nasional

¹³ Al-Quran dan Terjemahnya, 02: 30, (Bandung: J-Art, 2005)

¹⁴ Abu Abdullah al-Bukhari, *al-jamius- Shalih* (t. tp: Al-Bukhari meletakkan hadist ini di kitab 49; tentang budak, Bab 17; dibencinya perbuatan menyiksa budak), 2594.

dan masih banyak pelatihan-pelatihan yang Bapak Sugiarto ikuti demi memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

Menyadari tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah yang berat dan banyak, dan adanya kepercayaan dari masyarakat akan eksistensi lembaga yang di kelolanya maka kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan semua pihak yang terlibat di dalamnya, terutama adalah pihak tenaga pendidik yang ada di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag tersebut dengan selalu memberikan pembinaan terhadap tenaga pendidiknya dan memotifasi untuk selalu semangat dalam menjalankan tugasnya. Tentu tidak mudah, apalagi yang dipimpinnya juga terdiri dari orang-orang yang juga memiliki kompetensi tinggi. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiarto bahwa tenaga pendidik yang ada di SLB sampai saat ini tercatat 8 orang, enam diantaranya sudah sertifikasi. dengan latar belakang pendidikan:

1. Pasca Sarjana Pendidikan Umum
2. Sarjana Pendidikan Luar Biasa
3. Sarjana Muda Pendidikan Luar Biasa
4. Tenaga Ahli dalam bidang Vocasional¹⁵

Tidaklah mudah menjadi tenaga pendidik untuk siswa dengan berkebutuhan khusus, harus mempunyai kesabaran, keuletan dan keikhlasan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik serta bisa memberikan pendidikan yang terbaik untuk mereka. Untuk itu para tenaga pendidik sering melakukan shering dengan sesama tenaga pendidik yang dilakukan baik

¹⁵ Wawancara dengan Sugiarto, (Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag) Tanggal 25/11/2019

setelah selesai pembelajaran dan setiap hari Sabtu dengan tujuan untuk mengetahui kesulitan dari masing-masing tenaga pendidik dan kemudian mencari solusinya bersama-sama.

Demi tercapainya keberhasilan pendidikan di SLB ABCD PGRI 2 Jajag dengan para tenaga pendidiknya sering melaksanakan shering, kepala sekolah juga mengadakan pelatihan-pelatihan di sekolah tersebut dengan mendatangkan nara sumber yang kompeten di bidangnya yang diadakan setiap tiga bulan sekali dengan harapan kesulitan-kesulitan yang dialami oleh tenaga pendidik dapat segera teratasi dengan cara yang benar sehingga proses pembelajaran bisa berjalan dengan baik dan efektif.

Dedikasi yang tinggi yang dimiliki oleh kepala sekolah dan tenaga pendidik dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan disertai keikhlasan untuk ikut serta mencerdaskan kehidupan anak bangsa tanpa pantang menyerah, membuat peneliti yang kebetulan juga sebagai tenaga pendidik disekolah swasta dengan siswa yang normal secara fisik termotivasi untuk bisa seperti mereka serta bisa memberikan pendidikan yang terbaik untuk penerus bangsa ini.

B. Fokus Penelitian

Untuk merumuskan masalah, peneliti harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut, yaitu: permasalahan harus sesuai dengan disiplin ilmu yang sedang dialami, sesuai dengan minat calon peneliti, dan permasalahan penelitian harus dapat di tangani oleh peneliti.¹⁶

¹⁶ Suharsismi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 44.

Dari konteks penelitian tersebut, peneliti merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Leader* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Manager* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian tersebut, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Leader* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020.
2. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Manager* dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik bagi pengembangan keilmuan baik secara teoritis maupun praktis.

1. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang sudah dipelajarnya serta menambah wawasan dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan dengan menggunakan teori-teori yang sudah peneliti pelajari.

2. Bagi Lembaga Pendidikan

Bisa dijadikan referensi bagi dunia pendidikan khususnya di bidang manajemen, bagaimana mengelola sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas, sehingga jalannya lembaga pendidikan tersebut terus terkelola dengan baik.

3. Secara Teoritik

Dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkompeten sesuai dengan permasalahan manajemen pendidikan di suatu lembaga pendidikan

4. Secara Praktis

Penelitian ini secara praktis bermanfaat untuk pembangunan pelaksanaan manajemen pendidikan terutama di SLB ABCD PGRI 2 Jajag secara tepat, efektif serta efisien dalam rangka untuk mengembangkan mutu dan kualitas pendidikan.

E. Definisi Istilah

Untuk menghindari terjadinya pembahasan yang meluas diperlukan adanya definisi yang sesuai dengan pemikiran peneliti yang sesuai dengan judul yang dibahas pada tesis penelitian ini.

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak

terjadi kesalah pahaman terhadap makna istilah sebagaimana yang dimaksud oleh peneliti.¹⁷

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta kemampuan untuk mampu mendorong timbulnya keinginan yang kuat para guru, staf, siswa dan semua elemen yang ada di sekolah melaksanakan tugasnya masing-masing demi tercapainya kemajuan bersama.

2. Kompetensi Guru.

Secara formal, dalam Permendikbud Nomor 6 tahun 2018 Pasal 1 tentang ketentuan umum penugasan guru sebagai kepala sekolah, dijelaskan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sehingga kompetensi guru merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan keterampilan (daya pisik) yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang guru bisa diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Atau, merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir bertindak dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sebagai seorang guru.

¹⁷ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana*, (Jember:IAIN JEMBER Press, 2016) hlm. 21.

3. Sekolah Dasar Luar Biasa (SLB) ABCD

Sekolah dasar luar biasa atau disingkat SLB yang memiliki keterangan ABCD, disini sesuai dengan inisial untuk mewakili peserta didik berkebutuhan khusus. Seperti inisial A sekolah ini diperuntukkan bagi peserta didik tunanetra, selanjutnya inisial B sekolah ini diperuntukkan bagi peserta didik yang memiliki kekurangan dalam indera pendengaran atau tunarungu, selanjutnya inisial C diperuntukkan bagi peserta didik dengan intelegensi dibawah rata-rata atau tunagrahita, selanjutnya inisial D diperuntukkan bagi peserta didik yang memiliki kekurangan bagian anggota tubuhnya atau tunadaksa.

Berdasarkan definisi istilah di atas, jadi yang dimaksud dengan judul tesis Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru adalah pengetahuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta kemampuan untuk mampu mendorong timbulnya keinginan yang kuat para guru untuk dapat mengembangkan kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang sesuai dengan kualitas guru sehingga dapat menjalankan tugas-tugas profesionalnya dengan sebaik-baiknya demi mencapai tujuan kemajuan bersama.

F. Sistematika Penulisan

Susunan dari penelitian ini terdiri dari beberapa bab. Kemudian di setiap bab terdiri dari beberapa sub bab sesuai dengan keperluan penelitian yang akan dilakukan.

Bab I, merupakan bab Pendahuluan yang menerangkan tentang penelitian ini begitu signifikan sehingga dilakukan. Selain itu, dalam bab ini juga memuat fokus penelitian yang dibahas, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, kerangka konseptual, dan sistematika pembahasan.

Bab II, dimuat penelitian terdahulu beserta kajian teori tentang kontruksi kepemimpinan kepala sekolah.

Bab III, berisi metode penelitian yang membahas pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan keabsahan data penelitian.

Bab IV, berisi paparan data dan analisis yang membahas kondisi objektif gambaran objek penelitian terkait lembaga pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Bab V, berisi pembahasan yang berisi temuan penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai manajer dan leader di lembaga pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Bab VI, adalah bab penutup yang berisi kesimpulan dan rekomendasi hasil penelitian dari hasil pengkajian yang dilakukan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Terdahulu

Sepengetahuan penulis, memang banyak para peneliti yang sudah membahas tentang *Kepemimpinan* Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru, namun demikian penulis melakukan tinjauan kembali dari judul yang sudah ada sehingga memungkinkan adanya temuan-temuan yang baru. Adapun hasil dari penelitian sebelumnya sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Helmia A khalili. (2018), dengan judul “Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Ledokombo Jember”, fokus dari penelitian ini adalah Tipe kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran terhadap peningkatan motivasi kerja guru.¹⁷
2. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Juliantoro (2017), dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik penelitian lapangan (*field Resarch*) dengan fokus telaah peran kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administrator* dan *Supervisor* dengan temuan berupa paparan peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.¹⁸
3. Penelitian yang dilakukan oleh Muh. Fitrah (2017), dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” penelitian ini

¹⁷Helmia A Kholili, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Ledokombo Jember* (Jember, Tesis

¹⁸ Mohammad Juliantoro, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal al-Hikmah Vol. 5 no 2. (Kediri: STAI Badrus Sholeh, 2017)

melakukan pembahasan mendalam mengenai seperti apa peranan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. Sehingga diperoleh temuan dalam penelitian ini peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.¹⁹

4. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Fuadah (2017) dengan judul “Manajemen Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen” penelitian ini memfokuskan pembahasan mengenai manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan faktor penghambat pelaksanaan manajemen dalam pembinaan guru. Dengan metode pengamatan, wawancara, dan dokumen.dengan analisa data *interactive model* yaitu dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan sehingga diperoleh temuan terlaksananya manajemen kepemimpinan di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen dengan beberapa indikator sebagai alat pengukur, juga terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembinaan guru, yaitu: Kurangnya pengalaman para guru dalam keterampilan pembelajaran. Kurangnya pengetahuan guru dalam teknik berkomunikasi yang efektif. Banyaknya guru wanita yang berusia produktif sehingga banyak guru yang mengambil cuti. Solusi yang ditempuh untuk mengatasi kendala yang dihadapi adalah dengan: Mengadakan berbagai workshop dan pelatihan. Mengadakan berbagai macamkegiatan untuk mengasah

¹⁹ Muh. Fitrah, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penjamin Mutu (Bima: Institut Agama Islam Muhammadiyah Bima, 2017)

kemampuan berkomunikasi yang efektif. Mengangkat guru piket yang tugasnya khusus mengisi kelas yang kosong.²⁰

5. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faizul Husnayain (2015), dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus Di Sekolah Dasar Islam Surya Buanan Dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang).” Adapun peran dari kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dengan melaksanakan fungsi sebagai edukator, sebagai manajer, sebagai supervisor, sebagai administrator, sebagai leader, dan sebagai motivator. Sehingga kepala sekolah dalam penelitian ini memiliki peran strategis guna meningkatkan mutu kompetensi guru.²¹
6. Penelitian yang dilakukan oleh Rizkiyatul Laili. (2015), dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru (Studi kasus di SMA Negeri 1 tumpang””, adapun strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan merubah pola pikir/membangun karakter positif guru melalui pelatihan, bimbingan, studi lanjut gelar, kegiatan kolokium, mengikut sertakan kegiatan Ilmiah, MGMP, dan mengadakan kerjasama dengan pihak lain yang terkait. Analisis data yang digunakan menggunakan Spradley yang terdiri dari

²⁰ Siti Nurul Fuadah, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Guru Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDTI) Az-Zahra Sragen* (Surakarta: Tesis IAIN Surakarta, 2017)

²¹ Muhammad Faizul Husnayain, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: Tesis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015)

empat cara, yaitu; analisis domain, analisis taksonomi, analisis komponensial dan analisis tema kultural²².

7. Penelitian yang dilakukan oleh Ishartiwi (2012) dengan judul “Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangan Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel” dalam penelitian ini guru yang bertugas dalam lembaga pelayanan pendidikan bagi peserta didik yang memiliki kebutuahn khusus atau difabel disini perlu memiliki kompetensi guru umum. Selain itu guru dalam kelembagaan pendidikan difabel ini juga perlu memiliki kemandirian bekerja sebagai perancang dan pengembang program layanan pendidikan penyandang difabel.²³
8. Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (2010) “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang”. Penelitian ini menggunakan Pendekatan kualitatif yang berbentuk studi kasus yang dilakukan untuk memperoleh pengertian yang mendalam mengenai situasi dan makna sesuatu atau objek yang diteliti. Penelitian ini menggunakan metode wawancara yaitu tehnik wawancara terstruktur dan observasi tidak terlibat(non partisipan). dari penelitian yang di hasilkan oleh peneliti menemukan tipe kepemimpinan executive yaitu yang memiliki ciri-ciri mampu memotivasi bawahannya dengan memberikan contoh moral yang tinggi, menghargai karakter orang lain serta berusaha memahaminya dan

²² Rizkiyatul Laili, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru* (Malang, Tesis, UIS Malik Ibrahim Malang, 2015)

²³ Isharwati, *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus Dan Model Pengembangannya Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel*, Jurnal Pendidikan Khusus Vol IX No 1 (Yogyakarta: Univesits Negeri Yogyakarta, 2012)

memandang bawahannya sebagai teman kerja yang penting, mampu membina hubungan baik dengan orang baru dan memandang konflik sebagai hal yang biasa terjadi dalam suatu organisasi²⁴.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Ratiah (2010), Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah. Fokus dari penelitian ini adalah Peran Kepala sekolah sebagai administrator dan Supervisor dalam meningkatkan motivasi kerja guru. peran yang dilakukan oleh Kepala Sekolah tidak berhubungan dengan Tipe atau Model kepemimpinan. berbeda dengan yang dilakukan oleh peneliti Tipe kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan Kompetensi guru²⁵.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Mj. Hari Marsongko (2009), Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi kasus tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto, Peningkatan Mutu yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap lembaganya di tentukan bagaimana Kepala Sekolah dalam mengelola manajemen sekolah serta kemampuannya dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan, strategi dan sasaran yang tepat sesuai situasi dan kondisi sekolah dan peningkatan mutu kompetensi

²⁴ Sukmawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang* (

²⁵ Ratiah, *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah*(Malang, Tesis, UIN Malang, 2010)

Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh Manajerial kepala sekolah²⁶.

Dari beberapa penelitian yang sudah peneliti paparkan diatas, adanya persamaan dan perbedaan antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya, untuk itu agar lebih jelas maka peneliti jabarkan pada tabel di bawah ini

TABEL 2. 1
Orisinalitas Penelitian

NO	NAMA, TAHUN DAN JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	ORISINALITAS	
			Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
1	Helimi A. Khalili (2018), Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Ledokombo Jember.	Penelitian Ini di fokuskan pada tipe kepala sekolah berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja Guru, dan tipe yang digunakan adalah tipe otoriter	Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SLB ABCD PGRI 2 Jajag menggunakan Kepemimpinan yang Demokratis dalam meningkatkan kompetensi Guru	Adanya persamaan Metode penelitian yang di gunakan, yaitu menggunakan metode Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.
2	Mohammad Juliantoro (2017), "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan"	peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.	Penelitian yang akan dilakukan lebih terfokus terhadap fungsi kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag , yakni fungsi leader dan manajer	Adanya kesamaan objek penelitian yakni peran sosok kepala sekolah yang diantaranya berperan sebagai leader dan manajer

²⁶ Mj. Hari Marsongko, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto*(Surakarta,Tesis,Universitas Sebelas Maret Yogyakarta,2009)

1	2	3	4	5
3	Muh. Fitrah (2017) “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”	Diperoleh temuan dalam penelitian ini peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.	Penelitian yang akan dilakukan mengambil fokus peran kepala sekolah sebagai leader dan manajer	Memiliki persamaan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif
4	Siti Fuadah (2017) dengan judul “Manajemen Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen”	Terlaksananya manajemen kepemimpinan di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen dengan beberapa indikator sebagai alat pengukur, juga terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembinaan guru, yaitu: Kurangnya pengalaman para guru dalam keterampilan pembelajaran. Kurangnya pengetahuan guru dalam teknik berkomunikasi yang efektif. Banyaknya guru wanita yang berusia produktif sehingga banyak guru yang mengambil cuti.	Adapun objek penelitian yang akan dilakukan lebih difokuskan terhadap sekolah luar biasa (lembaga yang dikhususkan untuk para siswa berkebutuhan khusus)	Terdapat objek penelitian yang sama terkait fungsi manajerial seorang kepala sekolah dalam meningkatkan sistem pendidikan yang baik termasuk diantaranya peningkatan mutu tenaga pengajar atau guru.

1	2	3	4	5
5	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faizul Husnayain (2015), dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus Di Sekolah Dasar Islam Surya Buanan Dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang).”</p>	<p>diperoleh temuan terlaksananya manajemen kepemimpinan di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Az-Zahra Sragen dengan beberapa indikator sebagai alat pengukur, juga terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembinaan guru, yaitu: Kurangnya pengalaman para guru dalam keterampilan pembelajaran. Kurangnya pengetahuan guru dalam teknik berkomunikasi yang efektif. Banyaknya guru wanita yang berusia produktif sehingga banyak guru yang mengambiltcuti. Solusi yang ditempuh untuk mengatasi kendala yang dihadapi adalah dengan: Mengadakan berbagai workshop dan pelatihan. Mengadakan</p>	<p>penelitian yang akan dilakukan lebih difokuskan terhadap sekolah luar biasa (lembaga yang dikhususkan untuk para siswa berkebutukan khusus)</p>	

1	2	3	4	5
		<p>berbagai macam kegiatan untuk mengasah kemampuan berkomunikasi yang efektif. Mengangkat guru piket yang tugasnya khusus mengisi kelas yang kosong</p>		
5	<p>Rizkiyatul Laili/2015/Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru(Studi kasus di SMA Negeri 1 tumpang</p>	<p>Strategi yang dilakukan oleh Kepala sekolah dalam meningkatkan Sumber Daya Guru dengan Merubah Pola Pikir/ membangun Karakter positif</p>	<p>Analisis data yang digunakan adalah analisis data Spradley; yang terdiri dari empat cara, yaitu: analisis Domain, analisis taksonomi, analisis Komponensial</p>	<p>Adanya kesamaan Strategi yang dilakukan Oleh masing-masing Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kualitas Guru Adanya persamaan metode penelitian yang di gunakan, yaitu menggunakan metode Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.</p>
6	<p>Rizkiyatul Laili. (2015) “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru (Studi kasus di SMA Negeri 1 tumpang”</p>	<p>Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan merubah pola piker/membangun karakter positif guru melalui pelatihan, bimbingan, studi lanjut gelar, kegiatan kolokium,</p>	<p>Penelitian yang akan dilakukan tidak hanya akan membahas tentang peran kepala sekolah melainkan terdapat pula pihak pendukung seperti kompetensi guru difabel yang</p>	<p>Adanya persamaan Metode penelitian yang di gunakan, yaitu menggunakan metode Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.</p>

1	2	3	4	5
		<p>mengikut sertakan kegiatan Ilmiah, MGMP, dan mengadakan kerjasama dengan pihak lain yang terkait. Analisis data yang digunakan menggunakan Spradley yang terdiri dari empat cara, yaitu; analisis domain, analisis taksonomi, analisis komponensial dan analisis tema cultural</p>	<p>harus memiliki keahlian khusus.</p>	
7	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Ishartiwi (2012) “Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangan Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel”</p>	<p>guru yang bertugas dalam lembaga pelayanan pendidikan bagi peserta didik yang memiliki kebutuahn khusus atau difabel disini perlu memiliki kompetensi guru umum. Selain itu guru dalam kelembagaan pendidikan difabel ini juga perlu memiliki kemandirian bekerja sebagai perancang dan pengembang program layanan pendidikan penyandangdifabl</p>	<p>Terdapat perbedaan terkait fokus penelitian ini berupa kompetensi guru dan yang akan dilakukan lebih fokus terhadap kepemimpinan kepala sekolah</p>	<p>Adanya kesamaan dalam prihal siswa difabel yang menjadi bagian pembahasan dalam penelitian serta metode untuk menciptakan pendidikan yang unik dan khusus untuk siswa difabel</p>

1	2	3	4	5
8	Sukmawati (2010) Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang.	Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah dalam memimpin lembaganya menggunakan Gaya kepemimpinan Executive. Kepemimpinan Tipe ini selalu Berusaha mengintegrasikan antara pencapaian produktifitas kerja dengan hubungan baik dan memberikan suasana nyaman bagi bawahannya, memberikan motivasi yang tinggi terhadap bawahannya dengan target agar bawahannya bisa bekerja dengan hasil yang maksimal.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SLB ABCD PGRI 2 Jajag menggunakan Kepemimpinan yang Demokratis	Sama-sama meneliti dan mengulas tentang Kepemimpinan
9	Ratih (2010) Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Motivasi kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah	Penelitian ini terfokus pada peran kepala sekolah baik peran sebagai administrator ataupun supervisor dalam meningkatkan	Tentang Tipe kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh pada peningkatan kompetensi Guru	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan Kepala sekolah Terhadap peningkatan kompetensi guru

1	2	3	4	5
		motivasi kerja guru		
10	Mj. Hari/2009 Marsongko/Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah,(Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)	Peningkatan mutu yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap lembaganya di tentukan bagaimana kepala sekolah mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan pendidikan, Strategi dan sasaran yang tepat sesuai situasi dan kondisi sekolah dan peningkatan mutu kompetensi kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh Manajerial kepala sekolah.	Penigkatan Mutu pendidikan di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag tidak hanya tergantung dari Kualitas person Kepala Sekolah saja melainkan melibatkan banyak Pihak yang terlibat di dalamnya seperti,Komite Sekolah, Tenaga pendidik, Wali murid, Pemerintah dll.	Sama menggunakan penelitian dengan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif

Sumber: Data diolah

Berdasarkan dari beberapa penelitian di atas menunjukkan bahwa seorang pemimpin berbeda dalam menangani masalah yang timbul di Lembaganya meskipun masalahnya sama. Dengan demikian dari beberapa penelitian terdahulu pada tabel diatas memiliki perbedaan dengan penelitian ini. Seperti penelitian dari Helmi A. Khalili yang membahas tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru,

kemudian penelitian Mohammad Juliantoro yang memfokuskan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan demikian dengan penelitian Muh Fitrah, selanjutnya penelitian Siti Fuadah yang berfokus terhadap manajemen kepala sekolah, lebih lanjut pula penelitian dari Muhammad Fauzul Husnayain yang meneliti peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru pun demikian serupa dengan penelitian Rizkiyatul hanya berbeda tempat penelitian.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Isharwati yang meneliti kompetensi guru pendidikan bagi siswa berkebutuhan khusus, sedangkan Sukmawati dalam penelitian terdahulu melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Begitupun penelitian lain yang tercantum pada tabel, sehingga penelitian ini memiliki urgensi tersendiri untuk dilakukan. Sebab, kajiannya memfokuskan pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi guru di sekolah difabel. Sisi ini, peneliti berharap temuan akan memberikan sudut pandang berbeda dengan temuan sebelumnya.

B. Kajian Teori

1. Kajian Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Terminologi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Stoner memberikan pengertian kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas

kelompok²⁷. Menurut George R. Terry Kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.²⁸ Seperti yang diungkapkan Edwin A. Fleishman; "*Leadership is an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and toward the affair meant of some goals.*"²⁹

Adakalanya kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan untuk menggerakkan orang lain atau sebagai alat, sarana dan proses untuk membujuk orang atau kelompok agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela, tanpa kekuatan paksaan. "*Leadership is an individual attempt to affect the behavior of a group without using the coercive form power*"³⁰

Kepemimpinan Merupakan usaha untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama bekerja mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Hadari Nawawi dalam Muwahid Shulhan Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memotifasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan mengenai keberhasilan yang

²⁷ James A. F. Stoner, and R. Edward Freeman, *Principles of Management*(New Delhi: Phi Beta Kappa,2010),34

²⁸ George R. Terry, *Priciples of Management*, Edisi ke-6, (Illinois: Richard D. Irwin Homewood, 1972), 458

²⁹ Edwin A. Fleishman & James G. Hunt, *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press. , 1973), h. 3

³⁰ James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, (Texas: Business Publication Inc. 1985), h. 362.

dilakukan mengenai keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.³¹

Kata “Pemimpin” mempunyai arti memberi bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan kedepan(presede). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal untuk mencapai tujuan.³² Menurut Griffin dan Ebert mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah proses memotifasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³³

Dari beberapa definisi yang telah dirumuskan oleh beberapa pakar, bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi, memberi dukungan dan dapat memberikan motifasi bagi pengikutnya agar dapat melaksanakan setiap tanggung jawab yang diberikan kepada orang tersebut dengan sebaik baiknya, baik secara individu maupun organisasi. Sebagaimana dijelaskan dalam Q.S An Nissa Ayat 59. .

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

³¹ Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta : Teras,2013),9.

³² Wahjosumidyo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*,(Jakarta Raja Grafindo Persada,1999),104

³³ Sutarto Wijono, *Kepemimpinan dalam Persepektif Organisasi*,(Prenadamedia Group,2018),1

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rosul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rosul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.³⁴

Sedangkan Istilah Kepala Sekolah berasal dari dua kata Kepala dan Sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan Sekolah diartikan sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat aktifitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, dimana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak menghadapi hidup.³⁵

M Daryanto mendefinisikan Kepala sekolah sebagai personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.³⁶ Sosoknya mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah. Menurut Mulyasa juga senada, dirinya adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.³⁷

Difinisi lain dari Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi

³⁴ Departemen Agama RI, Al Quran dan Terjemahnya, (Jakarta: Depag RI, 1984)

³⁵ Vaitzal Rivai, *memimpin dalam abad ke -21* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004).

³⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan..*80

³⁷ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis...*, 126

interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.³⁸ Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin yang mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, Kepala Sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah, dan yang ke dua, Kepala Sekolah sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolah.³⁹

Secara mendasar, kepala merupakan pemimpin pendidikan. Beberapa tugasnya, selain penjelasan beberapa tokoh di atas, sebenarnya sejak dulu pakar telah menjelaskan tugas fungsi yang bijaksana. Misalnya sebagaimana yang dijelaskan oleh Wawan Susetya. Ia mengatakan menggambarkan ide-ide kepemimpinan ala Ki Hajar Dewantara. Menurutnya, gaya kepemimpinannya kepala sekolah yang baik adalah “*Ing ngarsa sung tulodo, Ing madya mangun karso Tut wuri handayani.*” Di depan memberi tauladan, ditengah memberikan direksi dan dibelakang memberikan *supporting*.⁴⁰

Menurut Ki Hajar Dewantara manusia memiliki daya, jiwa yaitu cipta, karsa, Pengembangan manusia seutuhnya menuntut pengembangan semua daya secara seimbang. Pengembangan yang terlalu menitik beratkan pada satu daya saja akan menghasilkan ketidakutuhan perkembangan sebagai manusia. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, di dalam

³⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 83.

³⁹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta : Kaukaba, 2012), 106

⁴⁰ Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa*, (Yogyakarta: Narasi, 2007), 56

kepemimpinannya ada unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Agar dapat mengimplementasikan ke tiga unsur secara seimbang, maka seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan kecakapan serta ketrampilan yang baik untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan ketrampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman praktek selama menjadi kepala sekolah.

b. Tipologi Kepemimpinan Sekolah.

Dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin mempunyai cara dan model yang berbeda. mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang menunjukkan cerminan dari kepribadiannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga menyebabkan pegawainya bekerja dengan tekanan rasa takut, namun ada pula pemimpin yang mempunyai karakter lemah lembut serta berwibawa.

Pada kajian teoritis ini, kepemimpinan sekolah diibaratkan sebagai kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan pada sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain harus mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Sebagaimana dalam penuturan Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau

tujuan yang telah ditetapkan.⁴¹ Menurut Mc Shane kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.⁴²

Secara teoritis Gibson lebih menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok atau organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat memaksa.⁴³ Sedangkan Certo mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.⁴⁴

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas pada dasarnya adalah sama, yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan semangat) yang mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses dimana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan

⁴¹Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249.

⁴²Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 56.

⁴³Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, (Jakarta: Erlangga, 2007), 32.

⁴⁴Certo.C , Certo .T, *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition* (New Jersey: Perason. Prentice Hall, 2009), 103.

membuat orang lain bekerja sama serta memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

Selama ini telah banyak pakar yang membahas tentang kepemimpinan dalam berbagai pendekatan. Diantaranya pendekatan tersebut yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi. Pertama, teori Sifat. Teori ini mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan pemimpin. Certi mengatakan bahwa teori ini memusatkan perhatian pada diri para pemimpin itu sendiri, oleh karena itu teori ini lebih dikenal sebagai teori pembawaan.⁴⁵

Beberapa pakar perilaku organisasi telah mengemukakan beberapa sifat yang dimiliki individu yang bisa membuatnya menjadi seorang pemimpin diantaranya McShane menyebutkan beberapa sifat khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah *drive*, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional.⁴⁶ Sifat-sifat khusus tersebut dikemukakan pula oleh Robbins⁴⁷ yang berbeda hanya karena dimasukkannya unsur ekstraversi.⁴⁸

Kedua, Teori Perilaku. Menurut pendekatan perilaku, pendekatan sifat tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif. Oleh karenanya, pendekatan perilaku tidak lagi berdasarkan pada

⁴⁵Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 249.

⁴⁶Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles...*, 58.

⁴⁷Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 250.

⁴⁸Ekstraversi, seorang pemimpin harus ambisi, energik, suka bergaul, tegas.

sifat seorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya. Aspek perilaku kepemimpinan menekankan fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*Group-maintenance*) atau sosial.

Ada juga teori yang mendekati konstruksi kepemimpinan sebagai efektifitas manajemen. Ada dua varian kelompok model teoritik yang ditemukan. Beberapa teorinya dapat dikelompokkan dalam fokus penelitian yang dilakukan beberapa kampus besar. *Pertama*, beberapa kajian yang dilakukan di *Ohio State University Study*. Penelitian yang dilakukan oleh *Ohio State University* mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan didasarkan pada dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure*.⁴⁹

Keramahan (*consideration*) adalah sampai sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai pekerjaan mereka. Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat

⁴⁹Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*,251.

mempertimbangkan rasa kemanusiaanya. Pemimpin seperti ini biasanya sensitif akan perasaan orang-orang disekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan, memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan.

Memprakarsai stuktur (*initiating structure*) adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Hal ini meliputi perilaku yang berupaya untuk mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan.pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh cendikiawan *Michigan University study*. Studi yang dilakukan *Michigan University* menemukan dua bentuk perilaku kepemimpinan yakni perilaku pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee centered behavior*) yakni menekankan pada hubungan antar pribadi dan pemimpin yang berorientasi tugas (*job centered behavior*) menekankan pada aspek teknis dari tugas atau pekerjaan.⁵⁰

Berdasarkan beberapa reseach inilah model gaya kepemimpinan penting yang dilakukan. Beberapa model tersebut diantaranya adalah

⁵⁰Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 152

model transaksional, situasional dan transformasional. Untuk membahas secara terperinci yakni sebagaimana di bawah ini,

1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional mempunyai titik berangkat dari semangat ingin memiliki apa yang dimiliki orang lain. Fokusnya adalah segala hal yang menarik dan sedang dimiliki orang lain. Hal demikian dilakukan melalui proses tawar-menawar, transaksi-transaksi. Semua itu dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar merelakan kelebihan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan diri dan organisasi. Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukur prestasi kerja.⁵¹

Menurut Giltiane, Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah berorientasi pada tugas dan bisa efektif ketika berhadapan dengan deadline.⁵² Sedangkan menurut Northouse (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berbeda dengan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dikarenakan pemimpin yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional tidak

⁵¹ Tikno Lensuffie, *Leadership Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, (Jakarta:Erlangga,2010), 91

⁵² Giltinane, CL. *Leadership Style and Theories*. Nursing Standard. 27 (41), (2013) . 35

menyesuaikan kebutuhan pengikut, tetapi berfokus pada pengembangan pribadi para anggota. Pada umumnya, ada tiga tipe kepemimpinan transaksional, yaitu: *Continget reward* (Pemberian penghargaan saat target tercapai), *management by exception active* (ada intervensi sebelum terjadi permasalahan), dan *managemen by exception-passive* (ada intervensi ketika permasalahan muncul).⁵³

2) Kepemimpinan Transformasional

Tindakan kepemimpinan tranformasional merupakan komponen tindakan pemimpin yang dari semua jenisnya, harus melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.⁵⁴ Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya.

Tipe Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan transformasional adalah komprehensif karena memiliki pendekatan normatif terhadap kepemimpinan sekolah. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil.⁵⁵ Northouse menyatakan ada lima faktor penting yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pengaruh ideal, (2) karisma, (3) motivasi yang menginspirasi, (4) rangsangan intelektual, dan (5) pertimbangan

⁵³ Giltinane, CL. *Leadership Style*, 39

⁵⁴ Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), 2-3

⁵⁵ T. Bush, *Leadership and Management Development*. (London : SAGE Publication Ltd.2008),34

yang diadaptasi.⁵⁶ Dengan adanya faktor-faktor ini kepala sekolah didorong supaya lebih bijak dalam bertindak dan berhadapan dengan para guru dan staf kependidikan di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang cenderung mengadopsi pendekatan demokratis pada gaya kepemimpinannya⁵⁷.

Sebagai hasilnya, ketika kepala sekolah mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan memiliki potensi untuk melibatkan para stakeholder dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Misalnya, ketika kepala sekolah memiliki kepemimpinan transformasional yang baik, maka kepala sekolah mampu melibatkan para guru, staf kependidikan, dan orang tua siswa sehingga berperan aktif untuk pengembangan efektivitas sekolah. Dalam konteks Indonesia, gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan karena dengan adanya prinsip demokratis dalam pengelolaan sekolah akan mendorong semakin munculnya ide-ide kreatif dan inovasi untuk memajukan sekolah dari berbagai pihak. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional yang efektif membutuhkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan.⁵⁸

Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong pengembangan sekolah.

⁵⁶ P. G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Terjemahan), (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 43

⁵⁷ Giltinane, CL. (2013) . *Leadership Style and Theories*. *Nurshing Standard*. 27 (41), 35-39.

⁵⁸ CL Giltinane, *Leadership Style and Theories*. *Nurshing Standard*. Vol. 27 No. 41(2013), 35-39.

Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu membangun kepercayaan terhadap guru dan staf kependidikan sehingga guru dan staf kependidikan juga mampu mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus membagikan visi dan misi sekolah kepada warga sekolah sehingga ini akan mewujudkan suasana kondusif untuk pembelajaran.

3) Kepemimpinan Kharismatik

Selain kedua kepemimpinan di atas, ada juga yang secara mengembangkan tipe kepemimpinan transformasional dengan model kepemimpinan kharismatik. Kharisma sendiri berasal dari bahasa Yunani yakni “anugrah”. Dengan kata lain, memiliki kekuatan kepemimpinan yang tidak bisa dijelaskan secara logika. Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

Menurut Ivancevich, Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.⁵⁹ Rhode dan Bennis, mengatakan, “*charismatic individuals who are prone to self-interested actions, precisely the*

⁵⁹ Ivancevich, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. (Jakarta : Erlangga,2007). 209

behavior that power permits”.⁶⁰ Artinya kekuatan utama dari kepemimpinan kharismatik adalah tindakan pribadi yang dalam aspek moralitinya.

Sebenarnya teori ini lahir atau didasarkan dari pemikiran Max Weber. Ia menghubungkan pendekatan manajerial dan teori sosialogis. Jelasnya, ia mengatakan, “*the term charisma will be applied to a certain quality of an individual personality by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, super human, or at least specifically exceptional powers or qualities*”.⁶¹ Maksudnya, kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan supranatural dan superhuman.

Sudut pandangan Bass pada model kepemimpinan ini dijelaskan sebagai kepemimpinan dengan skill *individualized influences*.⁶² Tindakan kepemimpinan pada model ini dijelaskan berdasarkan pada keluhuran moralitas yang dapat mempengaruhi tindakan bawahannya. Iya menyebutkan bahwa model kharismatik dengan kekuatan tindakannya dapat memiliki otoritas kuat dalam proses pendelegasian kerja. Dengan kata lain, *influencing* pada bawahan yang kuat membuat sosoknya memiliki kekuatan penuh dalam mengarahkan kerja bawahannya.

⁶⁰ Warren Bennis, *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy*, (San Fransisco, CA: Jossey-Bass, 2006). 180.

⁶¹ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: The Free Press, 1966). 39

⁶² Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006). 9

Ketiga tipe kepemimpinan ini sangat efektif untuk mencegah dan menyelesaikan permasalahan yang ada di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, di lingkungan sekolah, kepemimpinan transaksional dapat diimplementasikan dengan cara pemberian penghargaan kepada setiap yang telah memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, kepala sekolah juga dapat membantu guru yang terkendala dengan tugas mengajar atau permasalahan yang dihadapi dengan siswa atau dengan orang tua murid. Dan Kepala sekolah dapat memberikan seminar atau pelatihan kepada para guru ketika guru tidak mampu dalam mengajar dengan metode yang kreatif. Pengimplementasian strategi ini akan semakin mendorong para guru semakin memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam mengerjakan tugasnya.

Masih Banyak sekali tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh para Ahli, diantaranya: Kepemimpinan Paternalistik, kepemimpinan Laissez-Faire, Pseudo Demokratis, Birokratis, Militeristik dan Kepemimpinan Partisipasif. Ada juga gagasan dari Winardi, dalam Teori *path goal theory of leadership* atau teori kepemimpinan jalur tujuan,⁶³ mengulas tentang tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan. Ada empat tipe kepemimpinan yaitu;

⁶³ Miftah Toha, *Organisasi Prilaku: Konsep Dasar Dan Aplikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996),75.

- 1) Kepemimpinan yang memberikan pengarahan
- 2) Kepemimpinan yang bersifat membantu
- 3) Kepemimpinan partisipan
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil

c. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah unsur paling vital dalam lembaga pendidikan guna menentukan tinggi rendahnya kualitas pengembangan pendidikan. Kepala sekolah diibaratkan dapat diumpamakan sebagai panglima pendidikan yang melakukan fungsi kontrol dengan beberapa pola kegiatan pengajaran dan pendidikan. Oleh sebab itu, suksesnya sebuah sekolah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan diatas sosok kepemimpinannya. Diantara faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan sebuah lembaga adalah kuat tidaknya kepemimpinan yang dijalankan. Sebab pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh menuju tujuan yang akan dicapai.

Pada sisi ini, banyak peran yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah guna acuan dasar posisinya. Adapun perannya adalah dapat diuraikan berikut ini:⁶⁴

1) Peran dan Fungsi Edukator

Pada sisi kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan beberapa nilai. Nilai-nilai tersebut

⁶⁴ Maimun dan Fitri, *Madrasah Unggulan ...*180

diapaayakan tertanam pada para pendidik. Adapun nilai yang demikian di antaranya, pembinaan mental melalui sikap batin dan watak, pembinaan moral yang berkaitan dengan ajaran baik. Seluruh hal yang dilakukan haru berorientasi pada pembinaan fisik terkait kondisi jasmani atau badan dan penampilan secara lahiriyah serta pembinaan artistik terkait kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

2) Peran dan fungsi sebagai manager

Pada sisi ini, seorang kepala sekolah hendaknya mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar lembaga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Peran dan fungsi sebagai Administrator

Posisi sekolah dalam sisi ini dikatakan sebagai orang yang paling bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.

4) Peran dan fungsi sebagai Supervisor

Hal utama penting yang juga diamanahkan pada sosok kepala sekolah adalah dituntut untuk mampu meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan guna peningkatan kemajuan sekolah.

5) Peran dan fungsi sebagai leader

Sisi ini menuntut kepala sekolah berupaya memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan,

membuka dan berkomunikasi dua arah serta melakukan pendelagasian tugas.

6) Peran dan fungsi sebagai Inovator

Peran selanjutnya ini menuntut adanya kompetensi kreatif kepala sekolah. Dirinya harus mampu mencari dan menentukan serta melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

7) Peran dan fungsi sebagai Motivator

Fungsi dan peran terakhir ini, menuntut kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan lembaganya sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsinya. Tentunya menyangkut peran dan fungsinya sebagai edukator, motivator dan lain sebagainya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Selain tipologi peran dan fungsi di atas, sebenarnya yang lebih substansial dalam konsep kepemimpinan kepala sekolah adalah penjelasan perannya dalam menjadi leader dan manager. Sebagaimana diungkapkan oleh Koontz, keterampilan yang harus dimiliki seorang leader dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan ada empat meliputi: otoritas pemimpin, kemampuan menyatukan *human*

resources, mengembangkan iklim kerja dan mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan.⁶⁵ Selain empat peran penting di atas diperlukan juga kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah.

Empat peran penting kepala sekolah tersebut mencakup empat aspek yang telah diungkapkan oleh Elsbree yaitu: *personality*, kepala sekolah yang efektif harus memelihara hubungan baik secara umum seperti memiliki sifat bersahabat terhadap orang lain, responsif, antusias, murah hati, spontan percaya diri, bebas dari perasaan takut dan kebimbangan. *Purpose*, kepala sekolah selaku pemimpin kelompok harus bisa memformulasikan tujuan organisasi dan menginformasikan kepada bawahannya untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. *Knowledge*, kepala sekolah harus mempunyai otoritas, pengetahuan luas, dan keputusan secara tepat dan akurat. *profosinal Skill*, kepala sekolah harus memiliki keterampilan profesional yang efektif dalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan.⁶⁶

Sedangkan sebagai manager, kepala sekolah diharapkan dapat menyangkut tentang bagaimana pemimpin menyatukan sub unit kerja sekolah, melakukan perencanaan, implementasi dan memerikan *support* pada bawahannya. Khususnya dalam hal ini adalah para pendidik. Sehingga, peran tindakan kepemimpinannya dalam hal ini adalah strategi penyatuan dan distribusi unit kerja, perencanaan, dan

⁶⁵ Konntz, *Manajemen, Terjemahan Hutahurug. G.*, (Jakarta: Erlangga 1990), th.

⁶⁶ Hidayati, *Kepemimpinan Perempuan Kepala Sekolah dalam Konteks Pengajaran*, (Malang: PPS-UNM, 1999), th.

implementasi kebijakan serta dukungan yang diberikan.⁶⁷ Untuk melihat lebih rinci perbedaan kepala sekolah sebagai *manager* dan *leader* adalah sebagaimana tabel dibawah ini:⁶⁸

Tabel 2.2
Peran Manager dan Leader

<i>Leader Function</i>	<i>Manager Funtion</i>
Create and communicate the company vision	Oversee the subordinates that they are in charge of
Establish overall goals related to the vision	Plan and implement interim objectives that lead toward overall goals delegated by the company leadership
Set a direction for the company and influence all employees to move in that direction	Support subordinates as they implement delegated plans and objectives (provide direction, training, encouragement and feedback as needed)

2. Kajian Teori Kompetensi Guru Umum dan Difabel

a. Pengertian Kompetensi Guru Umum.

Menurut Pendapat Johnson Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang di harapkan. Menurut UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1, Ayat 10, disebutkan “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁶⁹

⁶⁷ Bodla dan Nawas, Comparative Study of Full Range Leadership Modela Among Faculty Member In Public and Private Sector, Internatonal Journal og Business and Management, Vol 4, No 4 Tahun 2014, 208-2014.

⁶⁸ Kelley R., *The Power of Followership*. (Toronto: Currency Doubleday. 2002), 34

⁶⁹Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta,2009),23.

Muhibbin Syah mengemukakan pengertian dasar Kompetensi adalah, “kemampuan atau kecakapan”.⁷⁰ Menurut Departemen Pendidikan Nasional merumuskan definisi kompetensi sebagai “pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.”⁷¹

Kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan dan juga keterampilan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan demikian Kompetensi adalah perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugasnya.

Beberapa penjelasan di atas didasarkan pada konsep kompetensi dari para pakar sebelumnya. Salah satu yang secara komprehensif mengkaji konstruksi kompetensi adalah Spencer. Ia mengatakan, “*Competencies are underlying characteristics of people and indicate ways of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period of time*”.⁷² Jadi kompetensi merupakan apa yang menjadi karakteristik seseorang dan bisa meliputi pola perilaku atau pikiran dalam situasi dan waktu tentu. Tindakan yang

⁷⁰Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan pendekatan baru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 229.

⁷¹Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Grafindo, 2004), 7

⁷² Lyle M. Spencer Jr, Lyle M. Spencer, dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: Wiley, 1993). 9

dimaksud dalam sudut pandangannya adalah seperangkat kemampuan dalam meningkatkan efektifitas kerjanya.⁷³

Jika dikontekkan pada dunia pendidikan, Muhammad Muntahibin Nafis, Guru adalah bapak Ruhani (*Spiritual Father*) bagi peserta didik, yang memberikan ilmu, pembinaan akhlak mulia, dan meluruskan perilaku yang buruk. Oleh karena itu guru memiliki kedudukan yang tinggi dalam islam sebagaimana dinyatakan dalam berbagai teks, diantaranya disebutkan:” Tinta seorang ilmuan(yang menjadi Guru) lebih berharga dari pada darah para Syuhada”. Muhammad Mubtahibun nafis juga mengutip pendapat AL-Syauki yang menempatkan guru setingkat dengan derajat seorang Rosul.⁷⁴ Sedangkan definisi Guru adalah Semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual maupun klasikal, baik disekolah maupun diluar sekolah.⁷⁵

Selanjutnya, Abidin Ibnu Rusn mengutip pendapat AL-Ghazali yang menyatakan bahwa profesi keguruan merupakan profesi yang paling mulia dan paling agung dibanding dengan profesi yang lain. AL-Ghazali berkata: “seorang yang berilmu dan kemudian bekerja dengan ilmunya itu, dialah yang dinamakan orang besar dibawah kolong langit ini, Ia bagai matahari yang mencahayai orang lain, sedangkan dirinya

⁷³ Jr, Spencer, dan Spencer. 25

⁷⁴ Muhammad Muntahibun Nafis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Teras, 2011), 88.

⁷⁵ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta 2009), 21

sendiripun bercahaya. Ibarat minyak kasturi yang baunya dinikmati orang lain, ia sendiripun harum.⁷⁶

Dari definisi yang dipaparkan diatas dapat dipahami bahwa guru mempunyai derajat yang tinggi karena tugasnya yang berat, menjadikan anak didik dari tidak mengetahui apapun menjadi manusia yang berpengetahuan dan berakhlakul karimah bukanlah tugas yang ringan, membutuhkan kerja keras dan dedikasi yang tinggi terhadap tugasnya serta ikhlas karena Allah Swt.

Jadi yang dimaksud dengan Kompetensi Guru adalah kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Di dalam Undang –Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 Menyatakan Bahwa Kompetensi Guru Meliputi Kompetensi Pedagogik, Kepribadian Sosial dan Profesioanal yang diperoleh melalui pendidikan Profesi.⁷⁷

b. Klasifikasi Kompetensi Guru Umum

Secara teoritis, klasifikasi komperhensif awal kompetensi dijelaskan oleh Spencer bersaudara. Dalam bukunya dijelaskan bahwa kompetensi terdiri lima bentuk. *Pertama,*

Pada perkembangannya, ada banyak pakar yang terus mengkajinya dan membuat klasifikasi baru. Salah satunya adalah Saiful

Sagala yang membagai klasifikasinya sebagaimana dibawah ini;

⁷⁶ Abidin Ibnu Rusn, *Pemikiran AL-Ghazali tentang pendidikan Islam*,(Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2009),63-64.

⁷⁷ Undang-Undang Guru dan Dosen (UU RI N0. 14 Th. 2005),Jakarta Sinar Grafika,2010)hlm. 9

1) Kompetensi Kepribadian

Setiap Perkataan, tindakan dan tingkah laku positif akan meningkatkan citra diri dari kepribadian seseorang, selama hal tersebut dilakukan dengan penuh kesadaran. Menurut Zakiah Dradjat(1980) Kepribadian merupakan sesuatu yang abstrak, sukar dilihat secara nyata, hanya dapat diketahui lewat penampilan, tindakan dan ucapan ketika menghadapi suatu persoalan.⁷⁸

Kepribadian mencakup semua unsur, baik fisik maupun psikis. sehingga dapat diketahui bahwa setiap tindakan dan tingkah laku seseorang akan menjadi cerminan dari kepribadian yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan dan Moral yang dimiliki oleh seseorang akan memunculkan kepribadiannya, baik atau buruk. Kepribadian yang dimiliki oleh seorang guru akan menentukan bagaimana perilaku anak didiknya. akankah peserta didik itu menjadi baik atau tetap buruk.

Guru menjadi teladan bagi siswanya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan suri tauladan dalam menjalankan kehidupannya. Guru dituntut untuk selalu berusaha bersikap dan bertindak yang sesuai dengan Norma agama, hukum maupun social, sehingga dapat mengangkat derajat dan kewibawaan seorang guru baik didepan siswanya maupun dihadapan masyarakat.

Kompetensi Pribadi menurut Usman yang dikutip oleh Syaiful Sagala, meliputi :

⁷⁸Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung:Alfabeta:2009), 33.

- a) Kemampuan mengembangkan Kepribadian.
- b) Kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi
- c) Kemampuan melaksanakan bimbingan dan penyuluhan.⁷⁹

Kompetensi Kepribadian Guru adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang harus memiliki nilai –nilai luhur sehingga terlihat dalam perilaku sehari-hari. Semua berkaitan dengan falsafah hidup yang menginspirasi guru sebagai contoh manusia yang memiliki karakter pribadi yang baik dan menarik serta menjadi contoh yang baik.

Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki guru antara lain ; Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kelebihan dibandingkan dengan orang lain, tenggang rasa, bersikap terbuka dan demokratis, sabar dalam menjalani profesi keguruannya serta selalu berusaha mengembangkan profesinya.

Kompetensi kepribadian guru terkait dengan dengan penampilan figure guru sebagai individu yang memiliki kedisiplinan, tanggung jawab, penampilan yang menarik, mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap tugasnya, menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur dan yang paling penting adalah menjadi Suri tauladan yang baik bagi siswanya. Dengan demikian pemahaman terhadap kompetensi guru harus diartikan sebagai suatu sosok manusia yang utuh.

⁷⁹ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, 34

2) Kompetensi Profesional.

Guru merupakan faktor terpenting dalam penyelenggaraan pendidikan disekolah, dengan meningkatkan mutu pendidikan berarti juga meningkatkan mutu guru. Tidak Hanya dari segi kesejahteraannya tetapi juga keprofesionalitasnya. Guru yang profesional diyakini mampu memotifasi siswa untuk terus mengoptimalkan potensinya dalam rangka mencapai standar pendidikan yang diharapkan.

Kompetensi profesional menurut usman meliputi:

- a) Penguasaan terhadap landasan kependidikan.
- b) menguasai bahan pengajaran
- c) kemampuan menyusun program pengajaran
- d) Kemampuan menyusun perangkat penilaian hasil belajar dan proses pembelajaran.⁸⁰

Kompetensi Profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Tuntutan kompetensi Profesi guru itu juga didasarkan pada UU N0 14 tahun 2005, yaitu sebagai Agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan tehnologi dan seni serta mengabdikan pada masyarakat.

⁸⁰Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung:Alfabeta:2009), 41

3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial erat hubungannya dengan dengan kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam berinteraksi dengan orang lain. Kompetensi sosial menurut Slamet PH sebagaimana dijelaskan oleh Syaifuddin Sagala antara lain:

- a) Memahami dan menghargai perbedaan serta memiliki kemampuan mengelola konflik.
- b) Melaksanakan kerja sama secara harmonis dengan teman sejawat, Kepala sekolah, dan pihak-pihak yang terkait.
- c) Membangun tim kerja yang kompak, cerdas, dinamis dan lincah.
- d) Melaksanakan komunikasi secara efektif dan menyenangkan dengan seluruh elemen sekolah, orang tua siswa, dengan penuh kesadaran bahwa masing-masing mempunyai peran dan tanggungjawab untuk menjadikan pembelajaran semakin berkualitas.
- e) Memiliki kemampuan memahami dan menginternalisasikan perubahan lingkungan yang akan berpengaruh terhadap tugasnya.
- f) Memiliki kemampuan mengendalikan dirinya dalam sistem nilai yang berlaku dimasyarakat.
- g) Melakukan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (partisipasi dalam penegakan hukum dan profesionalisme).⁸¹

⁸¹ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta: 2009), 38

4) Kompetensi Pedagogik.

Menurut Janawi Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran siswa yang sekurang-kurangnya meliputi:⁸²

- a) Pemahaman wawasan Atau Landasan Pendidikan
- b) Pemahaman terhadap Siswa
- c) Pengembangan kurikulum atau silabus
- d) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- e) Pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
- f) Evaluasi hasil belajar.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan Dosen dikemukakan Kompetensi Pedagogik adalah “Kemampuan mengelola Pembelajaran peserta didik”. Departemen Pendidikan Nasional menyebut kompetensi ini dengan “kompetensi pengelolaan Pembelajaran”.⁸³ Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan Program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi, atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian. Kompetensi pedagogik guru tidak bisa di dapatkan secara instan, melainkan harus dengan upaya belajar yang dilakukan secara terus menerus dan sistematis ketika pada pra

⁸² Janawi. *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*. (Bandung Alfabeta. 2012). 35.

⁸³ Departemen Pendidikan Nasional, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional) Jakarta: Grafindo, 2004). ,9.

jabatan maupun selama dalam jabatan, yang didukung oleh bakat, minat, dan potensi keguruan lainnya dari masing masing personal guru.

c. Pengertian Kompetensi Guru Difabel

Guru pendidikan khusus (difabel) adalah guru yang bertugas sebagai tenaga pengajar di sekolah yang menangani anak-anak berkebutuhan khusus. Sebagaimana Wina Sanjaya berpendapat guru dalam proses pembelajaran sebagai komponen dan faktor penting dalam sistem pembelajaran, guru berperan sebagai pengelola pembelajaran (*manager of learning*).⁸⁴ Peran mutlak guru menjadi sangat utama dalam pembelajaran bagi anak berkebutuhan khusus (ABK) yang juga disebut kaum difabel. Hal ini terkait keadaan kaum difabel dengan karakteristik individu yang memiliki hambatan fungsi perkembangan fisik, mental dan sosial bersifat unik. Karakteristik unik difabel dalam hal ini berdampak pada keragaman tindakan belajar dalam merespon tindakan pembelajaran guru.⁸⁵ Situasi yang memerlukan perhatian khusus ini memang memerlukan sosok guru yang memiliki keahlian dalam membuat konsep pendidikan terhadap keragaman respon belajar kaum difabel.

Keragaman respon belajar difabel membutuhkan keterampilan guru dalam memberikan layanan terindividualisasikan bagi difabel atau kompetensi guru untuk peserta didik difabel. Kompetensi ini tentu sulit bagi sosok guru karena dalam proses pembelajaran tidak selalu guru

⁸⁴ Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2008), 52.

⁸⁵ Ishartiwi, *Dampak Intervensi Program Pembelajaran Terindividualisasikan ("Individualized Instruction") Terhadap Hasil Belajar Keterampilan Fungsional Perilaku Aaaptif Anak Retardasi Menta*, 111.

dapat memaksakan menerapkan skenario pembelajaran yang telah direncanakan. Kondisi seperti ini tentu cukup berbeda dengan siswa reguler (kondisi normal), guru dalam memberikan pendidikan terhadap siswa reguler dapat dikondisikan melalui oleh guru secara klasikal dari aspek bahan ajar, strategi dan tugas-tugas belajar. Situasi demikian karena siswa reguler memiliki kemampuan untuk memiliki tanggung jawab belajar dan mampu mengelola diri mengikuti tata aturan yang berlaku.⁸⁶ Berbeda dengan siswa difabel yang masih lemah dalam hal tersebut. Tentu kondisi ini yang menjadi landasan perbedaan kebutuhan pengelolaan pembelajaran bagi difabel.

d. Kompetensi Guru Siswa Difabel

Selain kompetensi guru secara umum, guru siswa difabel harus memiliki kompetensi plus, artinya perlu adanya pemenuhan kompetensi sesuai kebijakan pemerintah tentang pendidik dan tenaga kependidikan dalam sistem pendidikan nasional yang tergantung dalam:

- 1) Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen.
- 2) Peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standart nasional pendidikan dan.
- 3) Peraturan menteri pendidikan nasional Nomor 16 tahun 2005 tentang standar Kualifikasi dan kompetensi pendidik.

⁸⁶ Ishartiwi, *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangannya Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel*, Jurnal Pendidikan Vol IX No. 1, 2.

4) Peraturan pemerintah No 74 tahun 2008 tentang Guru. Kebijakan tersebut mempersyaratkan pendidik minimal memiliki empat kompetensi yaitu:

- a) Kompetensi pedagogik,
- b) Profesional,
- c) Sosial dan
- d) Kepribadian.

Disisi lain terdapat pula rumusan kompetensi guru pemula Pendidikan Menengah Luar Biasa (SMLB) yaitu, pengembangan kepribadian dan profesional, pemahaman peserta didik, penguasaan pembelajaran yang mendidik dan penguasaan bidang studi.⁸⁷

Kompetensi guru siswa difabel ini tentu menjadi layak mengingat bidang garapan disini mencakup semua layanan bagi difabel.

Pelayanan seorang guru terhadap siswa difabel berkaitan dengan aspek dalam lembaga sekolah maupun di lembaga non sekolah. Sehingga menurut Smith dan Lockasson cakupan difabel meliputi, “*mental retardation, communicative disorders, learning disabilities, giftedness and creativity, behavioral disorders and emotional disturbance, visual impairments*”⁸⁸

⁸⁷ Direktorat Ketenagaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, *Modul Pendamping Pengembangan Bahan Ajar Berbasis WEB* 2010 21

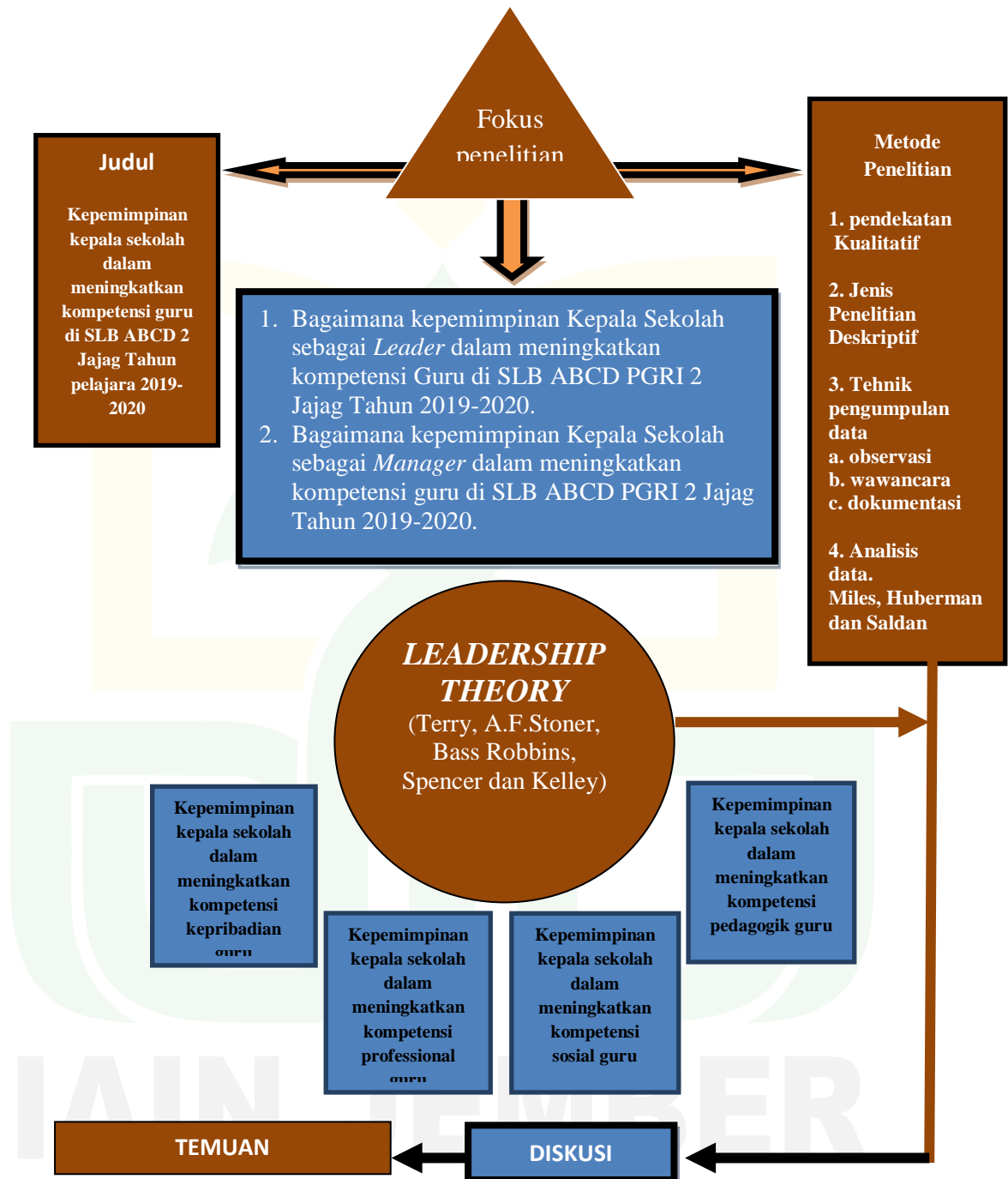
⁸⁸ Ishartiwi, *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangannya*, 2.

C. Kerangka Konseptual

Ada dua fokus penelitian yakni *pertama*, bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Leader* dalam meningkatkan kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Tahun 2019-2020. *Kedua*, bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Manager* dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Tahun 2019-2020. Keduanya akan dibawah dengan metode penelitian kualitatafi. Sehingga temuan dikontruksi melalui data yang dikumpulkan melalui proses obseravasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil dari data yang dihasilkan akan dianlisis dengan beberapa *grand theory* penting yang tentu telah dibahas sebelumnya. Guna membangun kesepahaman alur penelitian, tentu penting untuk membangun konseptual prosesnya. Sehingga penulis berusaha membangun kerangka proses penelitian sebagaimana di bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian



Adapun beberapa grand theory yang akan dipakai meliputi teori kepemimpinan dan kompetensi. Terkait dengan teori kepemimpinan yang dipakai diantaranya, teori kepemimpinan dalam konsepsi Terry, Stoner, Robbins,

Bass dan (*Manager dan leader*). Beberapa tokoh tersebut menjelaskan tentang beberapa model-model konsep kepemimpinan dalam organisasi. Dalam konteks penelitian ini, beberapa teori yang dijelaskannya akan dihubungkan dengan temuan model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di sekolah difabel.

Adapun terkait dengan teori kompetensi, penulis memakai konsturksi yang dibangun oleh Spencer. Spencer menjelaskan kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar Dari individu yang memiliki hubungan sebab akibat kepada acuan kriteria untuk mencapai kinerja yang unggul (*superior performance*) dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kemudian dari definisi tersebut, Spencer membagi karakteristik kompetensi menjadi lima⁸⁹:

a. Karakteristik dasar (*Underlying characteristic*) adalah kompetensi sebagai gambaran dari kepribadian individu berupa prediksi perilaku dalam berbagai situasi tugas. Sehingga karakteristik ini dibagi menjadi lima tipe karakteristik dasar yaitu:

- 1) Motif (*Motives*), adalah dorongan dari individu yang konsisten dalam melakukan suatu tindakan.⁹⁰ Misalkan sosok guru yang dalam hal ini memiliki motivasi cenderung akan berprestasi secara konsisten dalam mengembangkan tantangan dan dapat bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang dalam hal ini adalah pengembangan potensi siswa difabel menjadi lebih terarah dan baik.

⁸⁹ Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (New York: John Wiley & Sons, 1993), tth, Inc.

⁹⁰ Ratna Puspitasari, *Kebutuhan Pelatihan Bagi Manajer Marketing*, Jurnal Persepektif Ilmu Pendidikan vol 20 Th XI (Tt: Desember 2009), 85-86.

- 2) Sifat atau Watak (*Traits*), adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu.⁹¹ Contoh dalam hal ini guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki rasa percaya diri, dapat mengontrol diri, dan juga tahan terhadap tekanan dalam mendidik siswa difabel yang memiliki perhatian khusus.
- 3) Konsep diri (*Self Concept*), adalah nilai-nilai, sikap atau citra diri yang dimiliki individu.⁹² Suatu contoh kepercayaan seorang guru dalam menyampaikan materi (bahan ajar) yang khusus untuk siswa difabel memang diperlukan pengetahuan (*knowledge*) berbeda dari guru siswa biasanya. Karena pengetahuan guru siswa difabel tentu lebih kompleks lagi dibandingkan guru siswa normal.
- 5) Keterampilan (*Skill*), adalah kecakapan untuk melakukan tugas secara fisik atau mental.⁹³ Sebagaimana Model yang diajukan oleh Spencer and Spencer ini dikenal dengan nama model Gunung Es (*The Iceberg Model*). Artinya seorang guru siswa difabel tentu secara kompetensi berbeda dengan guru siswa normal. Jika guru siswa normal keterampilannya mudah dikebangkan, tentu berbeda lagi dengan keterampilan guru siswa difabel yang harus bisa dimunculkan kepermukaan demi terwujudnya suasana pendidikan sesuai dengan karakter siswa difabel yang lebih khusus lagi dalam mendidik.

⁹¹ Ratna Puspitasari, *Kebutuhan Pelatihan*, 86

⁹² Ratna Puspitasari, *Kebutuhan Pelatihan.*, 86

⁹³ Ratna Puspitasari, *Kebutuhan Pelatihan.*, 86

- b. Hubungan Sebab Akibat (*Causally related*)⁹⁴ adalah kompetensi yang menyebabkan dan memprediksi perilaku dan kinerja. Dalam situasi ini seorang guru siswa difabel tentu harus memiliki implikasi atas keterampilannya mendidik siswa. Seperti sebab akibat, siswa difabel dengan kebutuhan pendidikan khusus yang akhirnya bisa belajar dengan baik tentu tidak terlepas dari gurunya yang kompeten sehingga siswa difabel dapat berprestasi.
- c. Acuan Kriteria (*Criterion-referenced*)⁹⁵ adalah kompetensi paling kritis yang dapat membedakan antara kompetensi kinerja tinggi dengan kinerja rata-rata. Kriteria yang digunakan dalam kompetensi seperti: 1) Kinerja Superior, yaitu secara statistik merupakan suatu standar deviasi di atas kinerja rata-rata, dan 2) Kinerja Efektif, yaitu tingkat minimal yang dapat diterima dalam melakukan suatu pekerjaan. Tentunya dalam acuan kinerja terdapat peran sosok manajer dan leader dalam penelitian ini tentu adalah sosok kepala sekolah yang dapat mengembangkan kompetensi guru siswa difabel.

⁹⁴ Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models*, 23

⁹⁵ Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models*, 24

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada karya ini, peneliti menggunakan beberapa teknik atau metode penelitian yang meliputi sebagaimana berikut:

A. Pendekatan dan Jenis penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah. Adapun yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah dipahami dan disimpulkan.

B. Lokasi Penelitian

SLB ABCD PGRI 2 Jajag berlokasi di desa Yosomulyo (menempati lokasi tanah PGRI dan Gedung bekas SMP 12 PGRI Banyuwangi) Kecamatan Gambiran Kabupaten Banyuwangi. Peneliti memilih lokasi tersebut sebagai objek penelitian dikarenakan adanya ketertarikan peneliti tentang siswa yang sekolah di lembaga tersebut adalah siswa siswi dengan berkebutuhan khusus dengan kondisi ekonomi keluarganya yang banyak dari keluarga yang tidak mampu.

Peneliti juga sangat tertarik dengan perjuangan Bapak Sugiarto yang mempunyai semangat yang tinggi dalam mengelola lembaganya yang secara finansial dimulai dari kondisi yang penuh keterbatasan baik secara finansial, sarana dan prasarana yang dimiliki, namun tidak putus asa untuk selalu

berusaha mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di lembaga baik kualitas tenaga pendidiknya maupun kualitas lulusan dari lembaga tersebut. Melihat semangat yang pantang menyerah yang dilakukan oleh Bapak Sugiarto beserta beberapa orang yang lain akhirnya terpilihlah Bapak Sugiarto menjadi kepala sekolahnya.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti langsung ke lokasi untuk mengadakan penelitian tentang bagaimana kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag sehingga peneliti benar-benar mengetahui situasi dan kondisi yang ada di sekolah tersebut.

D. Subjek Penelitian

Terdiri dari pendiri sekolah SLB, kepala sekolah, waka kurikulum, guru, dan karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive* yaitu pemilihan subjek untuk mencapai tujuan tertentu. *Purposive* adalah tehnik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut benar-benar sangat mengetahui (diduga kuat, dan diyakini menguasai keadaan dan gejala-gejala yang diteliti).⁹⁵

E. Sumber Data.

Sumber data dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata sekaligus tindakan dari objek yang dikaji kemudian adanya tambahan

⁹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & B*, (Bandung: Alfabeta 2012),39.

seperti dokumen. Kata-kata dan juga tindakan orang-orang yang diamati yang merupakan sumber utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tape dan pengambilan foto.

Data-data yang penulis gunakan dalam Penyusunan penelitian ini bersumber dari:

1. Kepala sekolah, yang merupakan orang pertama yang penulis teliti. Kepala sekolah memberi izin untuk penelitian sehingga memudahkan peneliti untuk memperoleh informasi dari responden. Kepala sekolah juga dapat memberikan rekomendasi.
2. Wakil kepala sekolah atau kurikulum yang mengetahui bagaimana pembelajaran itu dilaksanakan, dan alokasi waktu yang diperlukan sehingga untuk proses pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.
3. Guru, pihak-pihak yang menyelenggarakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran yang diharapkan bisa memberikan informasi yang diperlukan.
4. Tata usaha

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam suatu penelitian, Tujuan utama dari sebuah penelitian untuk mendapatkan data yang valid. Dengan mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti akan lebih mudah untuk mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Pengumpulan dapat dilakukan dalam berbagai

setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (natural setting).⁹⁶

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dengan cara observasi secara mendalam, hasil kegiatan interview, serta dilengkapi oleh data lain berupa dokumentasi.

1. Pengamatan (observasi)

Observasi yaitu suatu kegiatan pemuatan seluruh perhatian terhadap objek penelitian dengan menggunakan semua alat indra.⁹⁷ Penelitian ini menggunakan metode observasi peran serta (*participant observation*) artinya peneliti mempunyai hubungan yang akrab dengan pihak yang diamati dalam berbagai aktifitas dan segera mencatatkan apa yang terjadi berdasarkan objektifitas dan persepsi.

Metode observasi ini digunakan untuk mengungkap data yang meliputi:

- a. Keadaan atau kondisi di SLB ABCD PGRI 2 Jajag
- b. Kegiatan dan program Kepala Sekolah SLB ABCD PGRI 2 Jajag
- c. Kegiatan atau aktifitas yang dilakukan oleh guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

2. Wawancara (Interview)

Esteborg mendefinisikan Inte objektifitas view sebagai berikut. “ *a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of*

⁹⁶ Imam Suprayogo, Metodologi Penelitian Sosial Agama, (Bandung :PT. Remaja Rosda karya, 2001),163.

⁹⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta),133.

meaning about a particular topic". Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁹⁸

Wawancara di gunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.⁹⁹

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur (*Semistruktur Interview*) di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Adapun data yang ingin didapatkan dari Interview, yaitu:

- a. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Leader* dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020.
- b. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai *Manager* dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020.

⁹⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung:CV. Alfabeta, 2016),72.

⁹⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian*,72

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.

Dokumen bisa berbentuk tulisan (sejarah kehidupan, cerita dan biografi) gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.¹⁰⁰

Melalui Dokumentasi peneliti ingin memperoleh data sebagai

berikut :

- a. Arsip-arsip program sekolah
- b. Arsip program kepala sekolah
- c. Arsip guru yang relevan dengan penelitian
- d. Fasilitas, dan sarana prasarana yang ada di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

G. Analisis Data.

Analisis data adalah proses pengorganisasian dengan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.¹⁰¹

Data yang didapat dari Observasi, wawancara, dan dokumen tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 JAJAG, dilakukan dengan cara menyusun, menghubungkan, dan mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan data selama dan sesudah pengumpulan data.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Untuk penerapannya dengan menganalisis dan

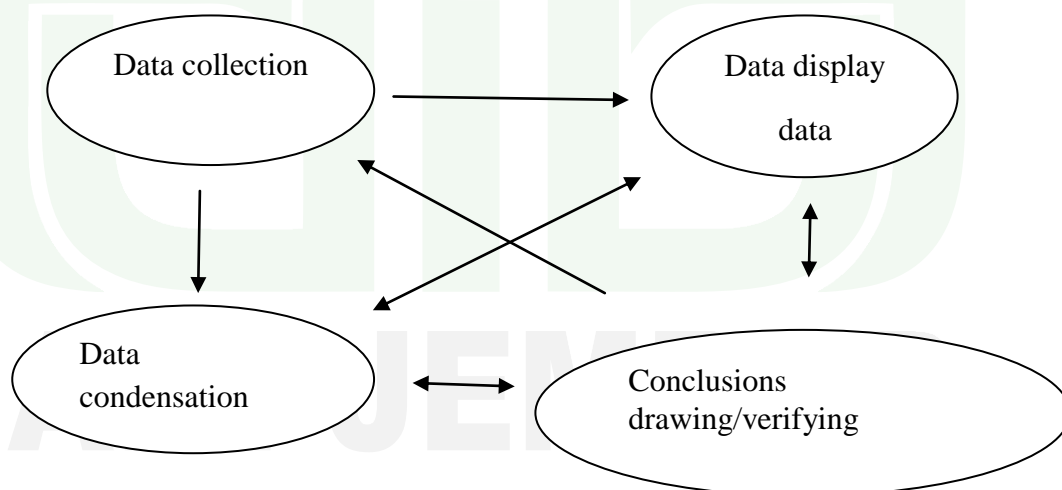
¹⁰⁰ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan *R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2010),240.

¹⁰¹ Lexy J., *Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosda Karya, 2002),280.

mendeskripsikan subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh melalui kelompok subjek yang diteliti. Kemudian menarik kesimpulan yang berupa data pokok yang menjadi fokus kajian penelitian.

Analisis data dilakukan dengan tiga langkah; kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Huberman menjelaskan “*We see analysis as three concurrent flows of activity: 1). Data condensation, 2) data display, and 3). Conclusion drawing/ verification.*”¹⁰²

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data *transforming*. Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori miles, Huberman dan saldana akan dijelaskan sebagai berikut .¹⁰³



¹⁰² Mathew B. Milles, A. dkk, *Qualitative Data Analysis*, (SAGE Publication; 2014),10

¹⁰³ Miles Huberman, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005),156.

1. *Data condensation*

Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in the full corpus (body) of written-up field notes, interview, transcripts, documents, and other empirical materials. By condensing we're making data stronger, (We stay away from data reduction as a term because that implies we're weakening or losing something in the process). Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

a. *Selecting*

Menurut Miles, Huberman dan Saldana, penelitian harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan data dianalisis informasi-informasi yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD 2 Jajag dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

2) *Focusing*

Miles dan Huberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk praanalisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan rumusan masalah.

Fokus data pada rumusan masalah pertama yaitu strategi komunikasi vertical dalam kepemimpinan kolektif Kepala Sekolah SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Dalam rumusan ketiga yaitu strategi komunikasi diagonal dalam kepemimpinannya mengelola lembaganya.

3) *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah berkumpul dievaluasi, khususnya yang telah berkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data yang menunjukkan strategi komunikasi kepemimpinan kolektif di SLB ABCD PGRI 2 Jajag sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

4) *Simplifying Dan Transforming*

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang

ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

2. *Data display*

Sebagaimana Huberman mengatakan “ *a display is an organized compressed assembly of information that allows conclusion drawing and action.*¹⁰⁴ Maksudnya, penyajian data merupakan upaya peneliti untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan FGD (*forum group discussion*) dianalisis lalu disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi, dokumentasi dan FGD (*forum group discussion*). Masing-masing data yang sudah diberikan kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

3. *Conclusion drawing/ verification.*

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah

¹⁰⁴ Miles Huberman, *Metode Penelitian...*,156.

direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan terbukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

H. Keabsahan Data

Teknik keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut.¹⁰⁵ Untuk dapat menetapkan keabsahan suatu data diperlukan teknik pemeriksaan yang terdiri dari beberapa kriteria, yaitu derajat kepercayaan, keberalihan, ketebergantungan, dan kepastian.¹⁰⁶

Dalam metode penelitian kualitatif, penggunaan teknik triangulasi dapat menggunakan model triangulasi sumber, triangulasi metode dan *member check*. Adapun teknik triangulasi sumber dapat dicapai dengan cara:¹⁰⁷

1. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara umum.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
3. Membandingkan keadaan dan perspektif orang lain dengan pendapat dan pandangan orang.

¹⁰⁵ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosda Karya, 2002),330.

¹⁰⁶ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*,324.

¹⁰⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*,331.

Untuk lebih jelasnya yang dimaksud dengan triangulasi sumber, triangulasi metode dan member check sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber melalui cara dan waktu yang berbeda.¹⁰⁸

Triangulasi sumber dilakukan dengan tujuan untuk menguji data dari sumber yang ada, misalnya dilakukan pada kepala sekolah, guru dan peserta didik. Dari data ke tiga sumber tersebut, dikategorisasikan, mana saja pandangan yang sama, yang berbeda dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. peneliti kemudian menganalisis data sehingga mendapatkan satu kesimpulan dan kemudian dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi metode dalam pengujian data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda.

Misalnya data yang didapatkan dari hasil wawancara akan dicek dengan metode observasi, dan metode dokumentasi. Jika dengan berbagai metode pengujian data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, selanjutnya perlu dilakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan yang ada keterkaitan untuk bisa memastikan kebenarannya.

Data yang ingin diperoleh dari dari penelitian ini mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, melalui wawancara dengan kepala sekolah, kemudian membandingkan hasil wawancara tersebut dengan pihak-pihak

¹⁰⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 331

yang terkait, seperti tata usaha, waka kurikulum, waka kesiswaan, bagian laboratorium, serta bagian sarpras dan humas, serta pendapat dari beberapa wali murid.

3. Mengadakan member check.

Member check adalah, proses pengecekan data yang diperoleh oleh peneliti kepada pemberi data. tujuannya untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti akan melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila ternyata terdapat perbedaan yang sangat tajam maka peneliti akan merubah temuannya, dan akan menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Pada tahapan ini peneliti telah menentukan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahap pra penelitian

Pada tahapan ini peneliti melakukan studi pendahuluan, merumuskan masalah dan anggapan dasar, memilih pendekatan yang nanti akan digunakan untuk penelitian, menentukan variable dan sumber data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian serta menyusun proposal tesis untuk kemudian diseminarkan dengan persetujuan dosen pembimbing.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Pada tahapan ini peneliti melakukan pengurusan surat izin penelitian, menentukan teknik observasi, menyusun instrument penelitian, wawancara, dokumentasi, mengumpulkan dan menganalisis data, mengecek dan melengkapi data, kemudian menarik kesimpulan dari data yang sudah diperoleh dari penelitian.

3. Tahap Pasca Penelitian

Tahap akhir dari kegiatan penelitian ini menyiapkan, membuat, dan menyusun laporan hasil penelitian berupa karya ilmiah/tesis yang siap untuk diujikan dan dipertahankan di hadapan tim penguji.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Sejarah singkat berdirinya SLB ABCD PGRI 2 Jajag kabupaten Banyuwangi diawali dengan rintisan sekolah baru berstatus swasta yang awal kegiatan pembelajarannya bertempat “numpang” di balai dusun Jatisari desa Jajag kecamatan Gambiran pada tanggal 1 Maret 1990. Waktu itu keberadaan SLB di daerah masih dipandang sebelah mata oleh masyarakat, bahkan sering menimbulkan konflik dengan warga mengingat sarana balai dusun yang ditempati juga digunakan aktivitas masyarakat sekitar untuk kegiatannya, seperti: posyandu, rapat warga, simulasi P-4, senam, bakti sosial dan lain-lain. Namun setelah melalui musyawarah antara warga dusun, SLB dan yayasan PGRI (dimana lembaga ini bernaung dibawah YPLP PGRI), sepakat menggunakan balai dusun tersebut untuk kegiatan bersama dengan pengaturan jadwal yang telah ditentukan, yaitu pagi sampai siang digunakan untuk sekolah dan sore atau malamnya dimanfaatkan untuk kegiatan warga dusun.

Sekolah Dasar Luar Biasa ABCD PGRI 2 yang berlokasi di Jajag Kecamatan Gambiran Kabupaten Banyuwangi. Secara historis, awal berdirinya diawali oleh bapak Sunari, Ibu sumarmi, dan Bapak Sugiarto yang mendirikan sekolah bagi anak-anak dengan berkebutuhan khusus tersebut. Diceritakan bahwa pendidirannya termotivasi oleh beberapa

faktor yuridis yang sebelumnya telah dibahas. Dengan melalui banyak tantangan dan proses yang cukup panjang, pada tanggal 1 Maret 1990 sekolah Luar biasa dengan nama SLB ABCD PGRI 2 Jajag berdiri secara operasional. Pada waktu itu masing menumpang di Balai Dusun Jatisari, Desa Jajag Kecamatan Gambiran. Dengan siswa yang hanya 6 anak dan 3 guru yang semuanya sukarelawan murni.¹⁰⁹

Setelah berjalan cukup lama sekitar 5 tahun. SLB ABCD PGRI 2 Jajag akhirnya resmi terdaftar pada Dinas P dan K Propinsi Jawa Timur, Nomor :19993/104/F/1995. Dengan bertambahnya siswa, Tempat yang kurang memadai serta lokasi sekolah yang dekat dengan jalan raya yang membahayakan keselamatan siswa serta mengganggu konsentrasi belajarnya, maka dengan kesepakatan semua pihak akhirnya Sekolah tersebut dipindah di desa Yosomulyo (menempati lokasi tanah PGRI dan Gedung bekas SMP 12 PGRI Banyuwangi, Kecamatan Gambiran sampai sekarang).

2. Profil SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Secara geografis SLB ABCD PGRI 2 Jajag terletak di wilayah yang cukup strategis, yaitu dekat jalan utama yang menghubungkan antara Banyuwangi Selatan dengan jalan poros menuju Jember. Seiring perjalanan waktu, penerimaan masyarakat dan kesadaran orangtua yang memiliki anak berkebutuhan khusus (ABK) cukup baik, maka berdampak pada semakin banyak peserta didik berkebutuhan khusus yang daftar ke

¹⁰⁹ *Dokumentasi*, SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 1995

sekolah diantar orangtua atau perangkat desanya. Sehingga semakin lama ruang kantor balai dusun tidak muat lagi menampung siswa ABK yang terus bertambah. Akhirnya pada tahun 1996 SLB ABCD PGRI 2 Jajag atas ijin yayasan menempati area tanah dan gedung PGRI, bekas bangunan SMP PGRI di desa Yosomulyo seluas $\pm 2.000 \text{ m}^2$.

Saat ini luas lahan sudah $\pm 4.000 \text{ m}^2$ dan Lembaga terus berinovasi melengkapi sarpras, alat media dan meningkatkan kualitas pembelajaran mengingat SLB ABCD PGRI 2 Jajag telah ditunjuk oleh Dinas Pendidikan kabupaten Banyuwangi sebagai salah satu pusat sumber bagi sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di Kabupaten Banyuwangi.¹¹⁰

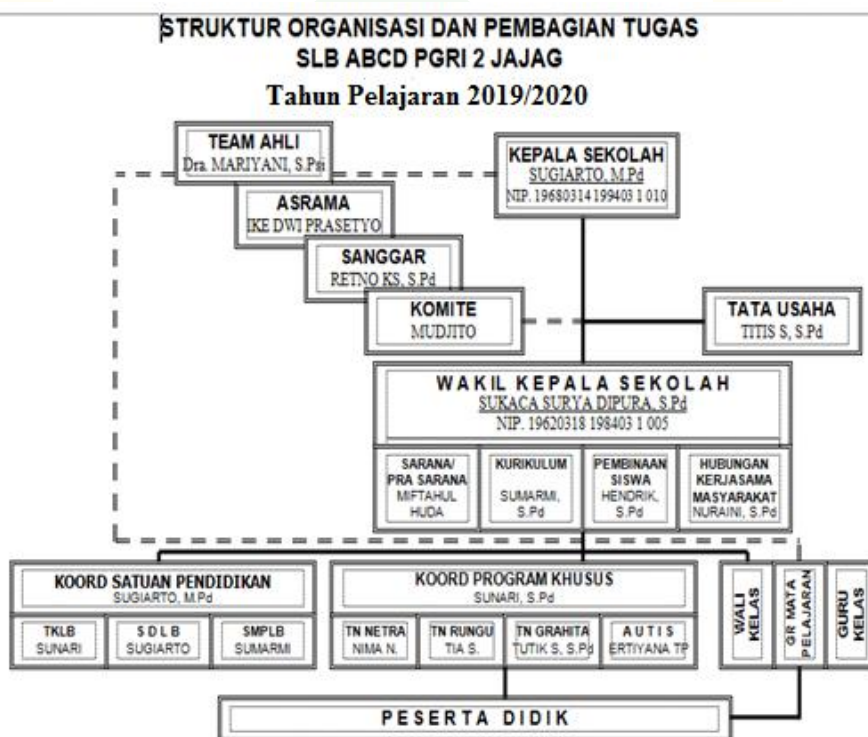
Sebagai rujukan sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif di Banyuwangi, SLB ABCD PGRI 2 Jajag memiliki 5 (lima) program layanan kegiatan, antara lain : *layanan edukasi, sosial-psikogi, vokasional, terapi dan rehabilitasi* dengan penyelenggaraan yang cukup optimal. Adapun program layanan vokasional dalam bentuk kewirausahaan yang ada di SLB ABCD PGRI 2 Jajag antara lain : *batik, menjahit, hantaran, salon (kecantikan), daur ulang, souvenir, kriya kayu, tata boga, pertokoan, percetakan, pertanian, dan komputer* dan lain-lain.

Dalam melaksanakan kegiatannya, kepala sekolah senantiasa membagi program kegiatan menjadi 3 bagian yaitu program jangka pendek, menengah, dan panjang. Dan kegiatan vokasional adalah program kegiatan jangka menengah – panjang di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Pada

¹¹⁰ Dokumentasi SLB ABCD 2 Jajag SK Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten, Nomor : 188/2565/429.101/2014

periode 2013 s.d. 2017, layanan kegiatan keterampilan yang kami selenggarakan telah menjadi kegiatan pengembangan kewirausahaan dengan melibatkan guru keterampilan, instruktur/ahli, alumni, dan wali pendamping dengan subyek pelaksana utama adalah peserta didik berkebutuhan khusus.

Kepala sekolah sebagai leader di dalam sebuah lembaga pendidikan tentunya selalu berusaha memberikan hasil yang terbaik untuk lembaganya. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan secara professional mempunyai peran yang penting bagi eksistensi lembaga pendidikan tersebut secara keseluruhan.



Gambar: 4.1
Struktur Lembaga Pendidikan SLB ABCD 2 Jajag

SLB ABCD 2 Jajag di bawah naungan YPLP PGRI mampu mengelola lembaga pendidikannya dengan struktur SDM yang diatur sesuai dengan kebutuhan manajemen sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah menjadi pemimpin utama yang bersinergi dengan tim ahli, kepala sekolah membawahi tata usaha, wakil kepala sekolah. Wakil kepala sekolah membawahi bidang sarana prasarana, kurikulum, pembinaan siswa, dan hubungan kerja sama masyarakat. Wakil kepala sekolah juga membawahi coordinator satuan pendidikan, coordinator program khusus, wali kelas serta guru mata pelajaran.

3. Visi, Misi dan tujuan Sekolah

a. Visi.:

Unggul dalam berprestasi, disiplin dan mandiri dalam berkarya berlandaskan nilai Iman dan Taqwa kepada Tuhan YME.

b. Misi :

- 1) Mendidik siswa menjadi pribadi-pribadi yang bertaqwa kepada Allah SWT, kreatif, terampil, dan berwawasan luas dengan tidak meninggalkan Akhlakul Karimah.
- 2) Membiasakan berperilaku tertib, disiplin, tepat waktu, dan memberdayakan segala potensi siswa, guru, pimpinan serta orangtua.
- 3) Membimbing siswa memperoleh prestasi dipelbagai bidang melalui pembinaan, peningkatan mutu secara terprogram.

- 4) Menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, indah, nyaman, aman dan bersahabat.
- 5) Mewujudkan hubungan yang harmonis antara guru/ pengasuh, karyawan, murid, orangtua, dan masyarakat sekitar sekolah.

4. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik merupakan guru yang memiliki tugas melakukan bimbingan dan pengajaran di SLB ABCD. Sedangkan tenaga kependidikan adalah struktural yang bertugas sebagai pengurus yang bertanggung jawab pada proses penyelenggaraan pendidikannya. Adapun data rinci terkait keduanya adalah di bawah ini

Tabel 4.1
Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Usia

Usia Kategori	21 – 35 tahun	36 – 50 tahun	> 50 tahun
Pendidik	4 orang	3 orang	2 orang
Tenaga Kependidikan	1 orang	0 orang	0 orang
Jumlah/Prosentase	5 orang 50%	3 orang 30%	2 orang 20%

Sumber data: Dokumen SLB ABCD PGRI 2 Jajag

B. Paparan Data Dan Analisis

1. Kepala Sekolah Sebagai Leader.

Kepala sekolah sebagai penggerak mutu pendidikan harus mempunyai kemampuan membangun kualitas pendidikan sebaik mungkin, karenanya bisa membuat konsep visi, misi yang benar-benar berorientasi

pada tujuan yang sudah direncanakan bersama-sama demi terciptanya sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas.

Sebagai leader kepala sekolah harus mempunyai kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga pendidikan, sebagai innovator, membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah, mempunyai ketrampilan melakukan komunikasi, menangani konflik dan membangun iklim kerja yang baik, mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai leader untuk merealisasikannya sebagaimana di bawah ini :

a. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai leader kemampuannya membangun visi misi dan strategi lembaga pendidikan.

Seorang kepala sekolah secara ideal sebagai leader tentu harus memiliki gagasan yang visioner. Untuk terciptanya lingkungan pendidikan yang aman dan nyaman bagi para siswa yang tentunya di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag memiliki kriteria berbeda.

Perbedaannya tentu soal peserta didik yang membutuhkan pendidikan khusus. Sebagaimana yang telah diterangkan oleh Miftahul Huda, bahwa Sugiarto memiliki gagasan yang visioner sehingga mampu mewujudkan visi dan misi kelembagaan yang konsentrasinya mendidik siswa berkebutuhan khusus. Gagasan yang visioner dari Sugiarto melahirkan berbagai program pengembangan pendidikan terhadap

siswa. Adapun salah satu contoh bentuk dari terlaksananya gagasan dari Sugiarto dalam lembaga pendidikan untuk siswa berkebutuhan khusus ini ada wadah seni tari sebagai pengembangan siswa tuna rungu serta program lain yang menunjang tercapainya visi dan misi kelembagaan dibawah Sugiarto sebagai leader yang memiliki peran untuk mencapai visi dan misi lembaga, tentunya melalui berbagai strategi yang telah diupayakan oleh Sugiarto.

Untuk mengetahui bahwa kepala sekolah sebagai seorang yang visioner, peneliti melakukan wawancara kepada Waka Kurikulum, berikut adalah hasil wawancaranya sebagai berikut,

“Menurut saya, Bapak Sugiarto adalah seorang yang memiliki visi yang jauh ke depan, Beliau menciptakan program yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing kebutuhan siswa. Seperti untuk siswa tuna rungu, kepala sekolah membuat program pengembangan bakat seperti, seni tari. Bapak Sugiarto sangat visioner beliau sangat konsentrasi sekali terhadap segala usahanya dalam mengembangkan pendidikan di lembaga ini. sehingga bentuk program-program yang terarah mampu untuk bisa mewadahi segenap peserta didik. Pak Sugiarto tentu selalu berpatokan terhadap visi dan misi lembaga yang telah berdiri ini. sehingga para karyawan dan guru memiliki alur dan tujuan yang jelas dalam mendidik siswa yang secara karakter memerlukan perhatian lebih dibandingkan dengan siswa secara umum.”¹¹¹

Informasi yang diperoleh peneliti melalui wawancara tersebut, bisa diperkuat dengan adanya dokumen sekolah yang menunjukkan bahwa seni tari sangat dikembangkan di sekolah ini. Berikut adalah dokumentasi tentang pengembangan ekstra tari.

¹¹¹ Sukaca Suryadi Pura, Wawancara, Jajag, 5 Agustus 2020

Gambar 4. 2 Pengembangan Ekstra Tari



Selaras dengan hasil wawancara di atas, Yoda selaku guru di sekolah ini menyampaikan bahwa, Demi terwujudnya visi, misi sekolah Bapak Sugiarto selalu membuat program-program baru yang membuat anak-anak sangat antusias untuk mengikuti program-program yang dibuat oleh sekolah.¹¹² Terbukti bahwa keterangan pak Sukaca sebelumnya dikuatkan oleh Yoda. Sehingga secara integritas Sugiarto cukup memiliki komitmen dengan visi dan misi kelembagaan. Gagasannya yang visioner terbukti mendapatkan respon positif dari para siswa. Program-program yang diciptakan hasil dari visionernya Sugiarto merupakan bentuk dari strategi dan sebagai upaya Sugiarto dalam menciptakan keselarasan idenya dengan visi dan misi lembaga beserta tenaga pendidik dan keluarga besar lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Guna mengetahui keterangan dari narasumber mengenai pengembangan strategi kelembagaan dan wujud dari gagasan

¹¹² Yoda Rahmat, wawancara, Jajag 5 Agustus 2020.

visioner Sugiarto sebagai kepala sekolah maka berikut merupakan data wawancara yang dilakukan.

“Ia betul mbak, berbagai program yang telah dipikirkan oleh bapak Sugiarto beserta para pihak terkait dalam mengembangkan lembaga pendidikan khusus siswa difabel ini. kulo seneng atas respon para peserta didik yang cenderung apresiatif. Jadi kami para guru banyak terbantu dengan berbagai program yang diterapkan oleh bapak Sugiarto dalam mewujudkan dunia pendidikan sesuai dengan para peserta didik yang perlu perhatian khusus ini mbak. Tentunya kami sangat mengharapkan akan banyak program yang dapat menciptakan wadah-wadah sebagai tempat untuk anak-anak didik kami mengembangkan potensi dan bakatnya mbak. Bapak Sugiarto begitu visioner mbak, beliau sangat memperhatikan kualitas dan kapasitas para tenaga pendidik untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan profesi kami sebagai pendidik siswa difabel. Yang dalam hal ini membutuhkan keterampilan berbeda degann guru pada umumnya”.

Selanjutnya peneliti mewancarai salah satu tenaga tata usaha yang berkaitan dengan visi, misi sekolah ini. Kepala Tata usaha mengatakan bahwa Kepala sekolah selalu mempunyai program-program untuk mengembangkan kompetensi tenaga pendidik agar mempunyai kemampuan yang dibutuhkan oleh siswa sesuai dengan perkembangan jaman.¹¹³ Tidak bisa dipungkiri bahwa kemajuan zaman dan teknologi mengharuskan lembaga pendidikan dan tenaga pendidik harus memiliki kompetensi. Terkhusus untuk para tenaga pendidik yang langsung bersentuhan dengan para siswa berkebutuhan khusus. Dengan itu keterangan dari kepala tata usaha

¹¹³ Erti, Wawancara, jagag, 05 Agustus 2020.

terkait kinerja Sugiarto dalam mengupayakan pengembangan kompetensi tenaga pendidik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Untuk lebih memperjelas bentuk usaha peningkatan kompetensi para guru, seperti hasil wawancara dengan Ibu Titis sebagai kepala tata usaha lembaga adalah sebagai berikut,

“Ya seperti ini mbak, diketahui bahwa seorang guru niki harus memiliki kompetensi pedagogik dan profesional. Diperlukan tenaga ekstra bagi tenaga pendidik di lembaga ini. bedho antara sekolah pada umum yang murid-murite normal secara fisik dan psikis. Namun dilembaga ini yang embak ketahui kan siswanya membutuhkan perhatian khusus. Karena siswanya difabel tentu kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap tenaga pendidik disini harus berganda. Maksute selain guru iku pinter mengenai pelajaran secara umum, guru disini juga harus memiliki kompetensi khusus sebagai tenaga pendidik bagi para siswa difabel. Ya alhamdulillah bapak kepala sekolah telah mengupayakan pengembangan kompetensi para guru disini dengan mengikut sertakan para guru dilembaga ini dalam workshop khusus untuk pengembangan tenaga pendidik siswa difabel”.

Workshop terakhir yang diikuti oleh para dewan guru adalah workshop penyusunan kurikulum yang bertempat di SDN Pujokusuman 1 Yogyakarta tahun Pelajaran 2020/2021. Berikut adalah dokumentasinya:

Gambar 4. 3 Salah satu Workshop Penyusunan Kurikulum



Sosok kepala sekolah memiliki kinerja yang bagus dengan tujuan mencapai visi dan misi yang telah disusun. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan inovasi sebagaimana yang telah diupayakan oleh Sugiarto dalam menciptakan lingkungan pendidikan baik. Sehingga ketika visi dan misi telah diupayakan oleh Sugiarto pencapaian-pencapaian akan terealisasi sebagai bentuk disiplin kepala sekolah yang memiliki ide visioner yang selaras dengan kebutuhan kelembagaan SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Untuk mengetahui keterangan lain mengenai kepemimpinan Sugiarto dalam mengupayakan pengembangan lembaga berikut dipaparkan hasil wawancara bersama Sunari sebagai waka kordinator program khusus di SLB ABCD PGRI 2 Jajag sebagai berikut:

“Alhamdulillah kelembagaan SLB disini masih berjalan sebagai mana mestinya mbak, meskipun saat ini masih suasana pandemi. Tapi bukan hal itu yang sampean itu pertanyakan melainkan kepemimpinana dari bapak kepala sekolah sampai detik ini saya cukup mengapresiasi kinerja beliau. Karena berkat beliau banyak program-program baru yang dapat menampung potensi anak-anak yang berkebutuhan khusus itu. Memang menurut saya bersama bapak kepala sekolah kami selalu mengupayakan kelayakan dan kenyamanan dalam melakukan kegiatan belajar mengajar. Akan tetapi kan sampean ketahui sendiri bagaimana mendidik siswa difabel itu membutuhkan pengalaman lebih. Karena dibutuhkan ketelatenan yang harus dimiliki oleh para guru yang mengajar disini untuk mengasah potensi mereka”¹¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara diatas peneliti melakukan observasi terhadap program sekolah, bahwasanya peran Kepala

¹¹⁴ Sunari, wawancara, jajag 05 Agustus 2020.

sekolah sebagai leader bertujuan untuk dapat mewujudkan visi, misi sekolah berusaha menyediakan sarana apa saja yang dibutuhkan oleh semua pihak agar seluruh kegiatan pembelajaran berjalan dengan baik sesuai dengan visi, misi lembaga pendidikan.¹¹⁵ Salah satu contohnya adalah seperti ketika seorang guru SLB sedang memberikan latihan menari kepada siswa tuna rungu pada lampiran dokumentasi.

b. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru.

Kepala sekolah yang menguasai ketrampilan konseptual selalu menemukan cara yang bisa digunakan untuk memajukan sekolahnya. Dengan demikian, kepala sekolah bisa merencanakan dan merumuskan ide-ide yang cemerlang sehingga sekolah dalam perkembangannya akan menemukan inovasi-inovasi baru yang sangat dibutuhkan dan bermanfaat bagi sekolahnya. Sosok pengayom memang dibutuhkan oleh kepala sekolah yang memiliki peran sebagai leader yang berfungsi untuk menjadi sosok yang selalu memiliki inovasi untuk perkembangan lembaga pendidikan. Bentuk usaha Sugiarto dalam mewujudkan kemajuan bagi lembaga tentu dengan inovasinya yang dapat langsung dirasakan oleh para tenaga pendidik. Inovasi yang langsung dirasakan oleh para tenaga pendidik dan siswa adalah wujud keberhasilan Sugiarto yang memerankan keberadaannya sebagai leader yang berfungsi untuk

¹¹⁵ Observasi, 05 Agustus 2020.

melahirkan inovasi-inovasi yang berdampak baik terhadap kelembagaan.

Sehingga guna menerangkan bahwa Sugiarto adalah sosok yang dapat menjadi inovator di SLB ABCD PGRI 2 Jajag disini terdapat penjelasan dari Erti. Bahwasanya, kinerja Kepala Sekolah yang langsung terlihat dan dapat dirasakan oleh semua guru diantaranya adalah kegiatan-kegiatan di sekolah dapat berjalan dengan sangat baik. Keberhasilan tersebut tentunya terwujud karena Kepala Sekolah memiliki karakteristik kepemimpinannya yang dapat mengayomi dan dapat menjadi inovator seluruh warga sekolah.¹¹⁶

Guna lebih jelasnya keterangan wawancara terkait peran yang dimainkan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah adalah sebagai berikut.

“ Bapak Sugiarto niku bener-bener iso ngayomi dan ngemong terhadap kami dan para siswa mbak. Menurut saya bapak disini, telah berhasil karena sanggup melahirkan inovasi dan mempengaruhi kami untuk bekerja dengan mendidik para siswa disini. Memang karakteristik bapak seperti itu mbak, selalu paham terkait dengan apa yang dibutuhkan oleh kami dalam menciptakan dunia pendidikan yang nyaman. Tentunya kami sebagai bawahan selalu mendukung inovasi bapak dalam mewujudkan tujuan lembaga yang konsen terhadap siswa difabel”¹¹⁷

Sebagai kepala sekolah, memang diharuskan untuk bisa memajukan lembaga yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kepala sekolah memang diwajibkan menjadi seseorang yang bertanggung jawab atas kelangsungan segala kegiatan yang

¹¹⁶ Observasi, Tanggal 16 juli 2020.

¹¹⁷ Erti, Wawancara tanggal 16 juli 2020.

dilaksanakan. Selain itu, kepala sekolah harus mempunyai program-program pengembangan agar tercapai tujuan pendidikan di lembaga ini. Kepala sekolah ikut bergerak dan mendampingi, memberikan arahan kepada seluruh warga yang ada di lingkup lembaga ini.¹¹⁸

Sebagaimana keterangan dari Sugiarto dalam melakukan pendampingan terhadap program yang dijalankan di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tidak lepas dari pemantauannya meskipun dalam hal itu sudah ada tanggung jawab masing-masing guru. Yaitu sebagaimana berikut:

“Kulo selalu melakukan pemantauan dalam kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan pendidikan di SLB ini mbak. Karena menurut kulo itu merupakan bagian dari tanggung jawab sebagai kepala sekolah. Sebagai ini salah satu dari beberapa program yang ada di sekolah ini saya juga tidak mau lepas tangan dipasrahkan kepada penanggung jawab masing-masing program. Saya juga berusaha ikut andil terlibat agar anak-anak disekoah dapat lebih dekat dengan saya mbak. Terkadang sesekali saya juga memberikan arahan tentang kegiatan yang menjadi inovasi saya dilembaga ini mbak, tentu kita semua sama-sama berharap pelayanan yang kami berikan kepada para peserta didik tidak mengecewakan dan benar-benar dapat dirasakan oleh para peserta didik”

Perlunya pendampingan dari kepala sekolah dalam mewujudkan iklim pendidikan yang berkualitas untuk para siswa yang berkebutuhan khusus adalah bentuk usaha Sugiarto. Sugiarto tentu sangat paham bagaimana posisinya sebagai kepala sekolah yang perlu gagasan lebih inovatif. Perlunya pengembangan program-program yang ada dalam lembaga adalah komitmen Sugiarto dalam memerankan sebagai kepala sekolah. Inovasi yang dilahirkan akan menjadi bahan pendukung untuk

¹¹⁸ Sugiarto, wawancara, tanggal 16 juli 2020

menciptakan kemajuan pendidikan di lembaga SLB terkait. Sehingga pendidikan untuk siswa berkebutuhan khusus ini akan semakin memiliki perhatian lebih dari pemerintah maupun para wali dari siswa yang disekolahkan di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Untuk itu lebih jelas mengenai bentuk Sugiarto sebagai inovator di lembaga pendidikan ini berikut adalah keterangan Sugiarto saat diminta keterangan

“Ngenten mbak, kulo niki selalu berusaha untuk menciptakan suasana nyaman dalam berkomunikasi dengan para keluarga besar di lembaga ini. ya khususnya para tenga pendidik. Karena menjadi sosok guru iku memerlukan keikhlasan dalam mendidik siswa. Memang cukup berat dalam mengemban amanah ini, beruntung kulo tasek wonten temen-temen para guru untuk sama-sama mejadi sosok yang mengabdikan menciptakan pendidikan bagi siswa yang berkebutuhan khusus di lembaga ini. enggeh mengenai penilaian masak kulo mau nilai diri sendiri mbak, seng penting kulo berusaha untuk menjadi sahabat baik bagi para guru dan siswa di lembaga niki”

Sebagai kepala sekolah mempunyai kewenangan sepenuhnya terhadap lembaga pendidikan. Kepala sekolah merupakan penggerak yang memberikan motivasi yang senantiasa menjadi contoh dalam setiap langkah kegiatan yang di rencanakan. Menjadi kepala sekolah yang tugas utamanya adalah menjadikan lembaga pendidikan siap bersaing dan meraih kesuksesan demi tujuan dan cita-cita yang telah dirumuskan dalam visi misi sekolah ini. Sehingga, kepala sekolah harus selalu menggalakkan sistem kerja sama agar tercipta kesatuan, keutuhan, terhadap seluruh pihak yang ada di lembaga sekolah ini.¹¹⁹

¹¹⁹ Huda, wawancara, tanggal, 16 Juli 2020

Untuk lebih jelasnya terkait keterangan tersebut sesuai keterangan Huda saat diwawancarai adalah sebagai berikut

“Bapak niku selalu berusaha menggalakkan sistem kerja agar tercipta kesatuan, keutuhan, terhadap seluruh pihak yang ada di lembaga sekolah. Secara kewenangan bapak memiliki wewenang penuh terhadap keputusan apapun terkait kemajuan lembaga. Lembaga SLB iki mbak ya perlu untuk memiliki daya saing ditengah kemajuan teknologi pendidikan saat iki. Maka usaha bapak menjadi sangat penting bagi kami para tenaga pendidik untuk menyatukan persepsi tentang pendidikan terhadap siswa difabel dalam bentuk keikhlasan, sehingga keutuhan kami sebagai kekeluargaan dilembaga ini tetap terjaga dan selalu harmonis. Karena berat sekali mbak dalam mengemban amanah sebagai kepala sekolah iku. Makanya kami selalu berusaha maksimal dalam membantu bapak berikhtiar guna mewujudkan tujuan dari kelembagaan yang orientasinya pendidikan anak-anak kami yang berkebutuhan khusus.”

Oleh karena itu peran kepala sekolah dalam menjalankan tugas tambahannya selain menjadi guru, sangat berpengaruh terhadap aktivitas dan kualitas lembaga yang dipimpinya. Tidak hanya semata-mata menjalankan tugas, akan tetapi harus mampu menciptakan suasana yang harmonis, dan selalu berusaha meningkatkan kerja sama demi mencapai tujuan yang telah direncanakan. Sejalan dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, maka lembaga pendidikan juga ikut andil dalam hal tersebut. Jika lembaga pendidikan tidak mampu untuk mengejar perkembangan zaman, maka lembaga tersebut akan tertinggal dengan lembaga yang lain.

Hal ini juga diuraikan oleh Ertina yang menegaskan bahwa teknologi sangat berpengaruh terhadap perkembangan pendidikan. Berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan, tentu juga berimbas

pada dunia pendidikan tak terkecuali di SLB. sehingga kita harus pandai-pandai untuk menyusun rencana yang baru dan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi agar kita tidak tertinggal. Kebutuhan masyarakat adalah mencari pendidikan yang dapat mengikuti alur dari perkembangan teknologi seperti saat ini apalagi anak-anak mereka dengan keterbatasan fisik yang mereka punya. Jika kita mampu untuk melakukannya, maka masyarakatpun akan dengan senang hati menerima lembaga ini dalam pilihan mereka. Oleh karena itu, inovasi harus dilakukan baik dari segi fisik seperti bangunan sekolah maupun segala elemen yang ada di sini. Terutama adalah guru yang menyampaikan materi pelajaran kepada siswa. Mulai dari pemahaman materi, penyampaian materi, penggunaan metode, dan sistem penilaiannya harus diperhatikan. Diharapkan agar guru semakin dapat memahami kebutuhan siswa, semakin besar pula kepercayaan masyarakat terhadap sekolah ini.¹²⁰

Sebagaimana dalam wawancara, yang telah dilakukan oleh peneliti bersama dengan Erthina adalah sebagai berikut:

“Saya sendiri sangat menyadari bahwa teknologi sangat berpengaruh terhadap perkembangan pendidikan kita hari ini. aku niki ya sangat apresiasi dengan kinerja bapak dalam melaksanakan tugasnya di lembaga SLB ini mbak, karena bapak Sugiarto memiliki inovasi-inovasi terkait hal tersebut mbak. Ya tidak bisa dipungkiri kita dalam melakukan pendidikan tidak terpaut terhadap pembelajaran model lama, kita juga perlu pembaharuan. Yo bhen anak-anak ghak bhosen juga kan ngunu mbak. Maka selain pembangunan sarana prasarana, bapak juga berupaya komitmen menjalankan amanahnya sebagai kepala

¹²⁰ Ertina, wawancara, tanggal 16 Juli 2020

sekolah untuk mendampingi para guru untuk selalu paham dan kompeten terhadap materi yang akan diajarkan kepada anak-anak. Apalagi kami juga harus kerja ekstra kan mbak, siswa bekebutuhan khusus yang yang kene harus diperlakukan secara khusus. Menurut saya bapak sudah banyak berperan untuk urusan memikirkan dan mengimplementasikan inovasinya untuk perkembangan lembaga ini”

Hal serupa juga disampaikan oleh Agus Nurhadi, yang membenarkan bahwa kemajuan teknologi dalam pendidikan tidak dapat dihindarkan lagi. Bahwa perkembangan dunia pendidikan yang serba modern ini, Sudah seharusnya kita bisa menciptakan program-program yang baru, dan agenda-agenda atau kegiatan yang dapat mengembangkan potensi di lembaga ini. Dengan demikian, diharapkan dapat menciptakan suatu image yang positif kepada masyarakat bahwa lembaga ini unggul dan memiliki kelebihan tersendiri untuk mampu bersaing dengan lembaga-lembaga lainnya.. Tentunya semua itu tidak bisa lepas dari kebijakan kepala sekolah dan dukungan dari semua pihak.¹²¹

“Bener sekali mbak, teknologi sudah merubah pola pendidikan yang dulu masih menggunakan cara lama, saiki kan sudah serba canggih ya akhirnya kita harus siap menggeser kebiasaan lama menerapkan pola pendidikan yang sederhana. Teknologi juga sangat membantu untuk menciptakan keunggulan lembaga ini. juga tergantung pada pak Sugiarto mbak, beliau yang memiliki kebijakan terkait bagaimana kemajuan lembaga SLB niki. Tentu sangat diharapkan supaya nanti kita akan terus memiliki komitmen bersama menciptakan kemajuan dengan memanfaatkan teknologi semaksimal mungkin.”

Selain itu, kepala sekolah yang berfungsi sebagai inovator selalu memberikan gagasan baru yang kreatif, selalu bersifat delegatif, rasional

¹²¹ Sugarto, wawancara, 17 Juli 2020

dan objektif, serta menjadi contoh bagi semua anggotanya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Sugiarto bahwa gagasan baru itu diperlukan, dan untuk menghadapi tantangan dan persaingan antar lembaga pendidikan harus bisa berpikir kreatif. Kalau Sugiarto punya pendapat atau merencanakan program tertentu, dia selalu musyawarahkan dengan waka waka, nanti jika sudah ada kesepakatan baru kita membentuk tim untuk pelaksanaannya. Seperti awal tahun ajaran baru ini selalu ada agenda workshop terkait dengan pembelajaran. Sehingga Sugairto mengaskan tidak mungkin melakukannya sendiri, maka dari itu team work sangat dibutuhkan untuk keberhasilan setiap kegiatan.¹²²

“Ya team work mbak, saya sendiri menegaskan kepada segenap pihak terkait dalam lembaga ini khususnya para guru yang langsung bersentuhan dengan anak-anak, dalam mengambil keputusan saya selalu bermusyawarah mbak. Saya juga tidak bisa melakukan perencanaan sistem pendidikan sendiri tanpa bantuan para teman-teman. Ya kata saya tadi team work, saya juga sering harus mendelegasikan teman-teman untuk kegiatan tertentu. Artinya sebenarnya saya dituntut untuk selalu berpikir kreatif dalam mengembangkan SLB ini. yang terpenting tentu guru, guru disini ya harus memiliki pengalaman bagus untuk mendidik siswa yang notabenenya bukan siswa pada umumnya. Maka diperlukan keterampilan khusus dalam pola pendidikan khusus anak-anak didik kami”

Penjelasan ini juga didukung oleh Huda. Berkaitan dengan peran kepala sekolah yang berfungsi sebagai inovator ini, kepala sekolah sampai sekarang terus melakukan kegiatan pembaruan. Hal ini dilakukan untuk bisa mewujudkan visi lembaga ini . Setiap kegiatan yang akan dilakukan, kepala sekolah selalu memandu terlebih dahulu

¹²² Huda, wawancara, 17 Juli 2020

dengan mengadakan rapat bersama waka dan ketika telah ada kesepakatan baru diberitahukan kepada staf, guru, dan siswa. Setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah selalu melibatkan semua anggotanya. Dia memang mengutamakan kerja tim. Karena dengan demikian, apa yang menjadi tujuan utama dapat tercapai. Selain itu, kepala sekolah merupakan pribadi yang disiplin, .memberikan contoh yang baik kepada semua warga sekolah.. Perlunya pembaruan dengan memunculkan ide-ide kreatif untuk menunjang jalannya pendidikan dan untuk menghadapi tantangan serta persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan akibat berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemikiran kreatif, berupaya selalu melakukan pembangunan, keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta mementingkan kepentingan bersama yang diterapkan oleh kepala sekolah menjadi karakteristik seorang inovator.¹²³

“Saya sepakat mbak dimasa sekarang tekonologi sangat menunjang keberlangsungan pendidikan. Bapak kepala sekolah dalam hal ini tentu yo harus memiliki inovasi mbak. Tapi menurut saya bapak Sugiarto sudah menjadi inovator yang baik. Bapak itu memiliki sifat yang bisa kami contoh. Jadi kalau seandainya bapak memiliki gagasan cukup bagus guna pengembangan lembaga pendidikan. Bapak menurut saya cukup kereatif dalam mengedukasi kami untuk memiliki kompetensi dan dapat ditingkatkan. Dalam usahanya bapak selalu mengupayakan pembangunan, menanamkan keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta dalam urusan kelembagaan bapak selalu mengedepankan kepentingan bersama”.

¹²³ Sugarto, wawancara, 17 Juli 2020

Hal ini juga didukung dengan dokumen sekolah terkait dengan inovator yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas bisa disimpulkan bahwa program kepala sekolah SLB 2 Jajag sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru terus dilakukan. Hal ini juga terlihat pada visi dan misi sekolah tersebut. Dengan mempertimbangkan segala hal yang terjadi pada lingkungan lembaga pendidikan tersebut. Perlunya pembaruan dengan memunculkan ide-ide kreatif untuk dapat menunjang jalannya pendidikan khususnya pendidikan anak-anak dengan keterbatasan fisik mereka harus siap bersaing dengan anak-anak yang secara fisik lebih sempurna. Pemikiran kreatif, berupaya selalu melakukan pembangunan, keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta berorientasi pada kepentingan bersama yang diterapkan oleh kepala sekolah menjadi karakteristik seorang inovator.

c. Kepala Sekolah membangun motivasi kerja.

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk bisa memotivasi seluruh sumber daya yang ada disekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang di inginkan. Motivasi ini bertujuan agar semua elemen yang ada di lembaga tersebut bisa melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya. Kepala sekolah SLB 2 jajag di anggap mempunyai kemampuan untuk bisa membuat semua pihak yang ada di lembaga tersebut termotivasi untuk melakukan setiap tugas yang

diberikan oleh kepala sekolah dan tugasnya sendiri sebagai seorang guru, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu guru bahwa:

Kami menyadari bahwa pasti ada saat dimana kami sebagai guru mengalami kejenuhan ketika melakukan aktifitas yang sama setiap harinya, dan itu tentunya berimbas pada siswa yang membutuhkan semangat pantang menyerah dari saya sebagai guru, apalagi siswa kami mereka yang secara fisik dan mental mengalami keterbatasan. Bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah selalu memberikan motivasi dengan cara beliau menceritakan sejarah awalnya sekolah ini berdiri dan bagaimana perjuangan yang sudah dilakukan oleh para pendiri sekolah ini hingga akhirnya sekolah ini bisa berdiri dan diminati masyarakat sampai sekarang.¹²⁴

Menurut nara sumber di atas kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru-guru yang ada di sekolah tersebut, salah satunya dengan menceritakan bagaimana sejarah lahirnya sekolah didirikan dan perjuangan yang sudah dilakukan oleh para pendiri, salah satunya bapak Sugiarto yang sekaligus saat ini menjadi kepala sekolah. Hal ini dilakukan untuk mengetuk hati nurani guru-guru agar kembali dan bersemangat untuk melaksanakan tugasnya bukan karena menjadi tanggung jawabnya sebagai guru yang mendapatkan honor dari pekerjaannya. Tetapi merupakan panggilan hati nurani sebagai orang yang memiliki kelebihan dan ilmu yang bisa bermanfaat untuk orang lain.

Pernyataan Nur khalimah dibenarkan oleh pernyataan Ani karyawati, yang menyatakan:

Kepala sekolah sering memotivasi kami untuk selalu semangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang harus kami

¹²⁴ Nur khalimah, wawancara, 20 juli 2020

selesaikan, karena sesungguhnya tidak ada keberhasilan tanpa adanya sebuah perjuangan. Dan di dalam perjuangan itu tentunya banyak rintangan yang harus dihadapi, dan mungkin saja kegagalan-kegagalan juga pernah dialami, namun demikian semua kegagalan itu tidak menjadikan putus asa, tetapi sebagai cambuk untuk lebih bersemangat dan bekerja keras lagi agar mendapatkan hasil terbaik.¹²⁵

Selain memberikan motivasi dengan cara menceritakan bentuk perjuangan yang sudah dilakukan oleh para pendiri lembaga pendidikan SLB, dengan maksud menumbuhkan semangat dari dalam (intrinsik) agar para guru selalu bisa menjalankan tanggung jawabnya dengan ikhlas bukan hanya sekedar karena mendapatkan honor dari pekerjaannya, melainkan merupakan juga panggilan hati nurani untuk bisa mengamalkan ilmunya bagi mereka yang benar-benar membutuhkan bantuan, kepala sekolah juga memberikan motivasi dalam bentuk reward atau penghargaan bagi siapa saja guru yang berprestasi dibidangnya dan telah terbukti dari apa yang sudah dilakukan membawa kemajuan dan perubahan yang lebih baik untuk lembaganya.

Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Sumarmi terkait salah satu bentuk cara Sugiarto memberikan motivasi agar para guru selalu bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Yaitu sebagai berikut:

“Saya ingat mbak pak kepala sekolah kadang menceritakan kisah perjuangan terbentuknya lembaga ini. nah berkat hal tersebut kami yang awalnya mulai kurang bersemangat dalam memberikan pendidikan terhadap siswa, melalui komunikasi dan kisah bapak tentang sejarah lahirnya lembaga ini kami jadi cepat kembali terhadap jalur pengabdian untuk menjadi guru yang baik bagi para siswa. Kemudian selain itu pak kepala sekolah juga memberikan reward yang menurut saya pribadi dapat

¹²⁵ Ani karyawati, wawancara 20 Juli 2020

meningkatkan semangat para guru untuk lebih tekun lagi dalam melaukan pengabdian dan bekerja di tempat ini”¹²⁶

Senada sebagaimana yang disampaikan oleh Huda bahwa Sugiarto memang bisa memberikan motivasi kepada para guru agar selalu bekerja dengan ikhlas dan bersemangat. Tidak jarang Sugiarto juga memberikan reward yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para guru dan staf agar bisa bersemangat dalam bekerja di lembaga SLB. Perasaan jenuh dan kurang bersemangat tidak bisa terhindarkan ketika para staf dan tenaga pendidik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag terforsir tenaga dan pikirannya untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap para siswa berkebutuhan khusus. Akan tetapi keberadaan kepala sekolah telah mampu menciptakan motivasi kerja kepada segenap staf dan guru untuk meminimalisir perasaan jenuh dan tetap dalam jalur semangat. Karena kesuksesan pelayanan yang dilakukan memang ditentukan oleh segenap staf dan guru yang memiliki semangat.¹²⁷

“Sesekali saya merasa jenuh juga mengajar disini mbak. Tapi masih ada penyemangat yang selalu membuat saya segera kemabali terhadap jalur semangat dalam memberikan yang terbaik untuk lembaga dan para siswa yang belajar disini mbak. Ya sosok kepala sekolah menurut saya mampu memberi stigma positif dan semangat baru. Ya salah satunya pemberian reward bagi kami yang memang dituntut untuk bersemangat dan positif dalam mendidik para siswa berkebutuhan khusus. Sehingga dari itu kejenuhan dan perasaan tidak bersemangat kami akan sirna ketika bapak kepala sekolah terus memberikan perhatian dan memantau kinerja kami. Untuk tetap dalam jalur semangat untuk memberi pelayanan para siswa saya rasa cara bapak kepala

¹²⁶ Sumarmi, wawancara 05 Agustus 2020.

¹²⁷ Huda, wawancara, 05 Agustus 2020.

sekolah dalam hal ini cukup efektif mbak, karena saya merasakan sendiri secara langsung”

Sehingga menurut keterangan Sugiarto sendiri mengenai cara memotivasi para tenaga pendidik di SLB dengan berbagai strategi. Karena kesadaran Sugiarto untuk menjadi guru di SLB memerlukan semangat yang terus tertata. Selain mengupayakan reward Sugiarto juga memberikan pemahaman dengan cara memberikan cerita sejarah perjuangan terbentuknya SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Sehingga dari hal tersebut para guru tetap memegang prinsip supaya tetap kepada jalur pengabdian dengan terus melayani para siswa. Sehingga pengabdian terhadap lembaga, negara dan juga agama bisa tercapai. Karena strategi seperti itu cukup membantu Sugiarto untuk menciptakan motivasi kerja para staf dan guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“Saya sadari memang tidaklah mudah menjadi guru di lembaga pendidikan dengan anak-anak yang mengalami keterbatasan baik fisik maupun mental, membutuhkan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta harus memiliki keikhlasan dalam melaksanakannya. Oleh karena itu untuk menumbuhkan semangat dan menghindari adanya rasa lelah, saya sebagai kepala sekolah sering memberikan motivasi kepada mereka dengan cara menceritakan sejarah bagaimana berdirinya sekolah tersebut hingga sampai sekarang bisa tetap bertahan dan akhirnya diminati oleh masyarakat tidak lepas dari sebuah perjuangan yang panjang dan memerlukan dedikasi yang tinggi serta keikhlasan didalam menjalankannya. tidak hanya dengan menceritakan perjuangan mendirikan sekolah tersebut, saya juga memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi dan terbukti telah memajukan pendidikan di SLB 2 Jajag sebagai bentuk motivasi agar mereka terus melakukan pekerjaannya dengan baik.”¹²⁸

¹²⁸ Sugiarto, wawancara, 05 Agustus 2020.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, pemberian *reward* terhadap guru-guru yang memiliki prestasi ternyata menumbuhkan semangat yang luar biasa dari para guru untuk terus meningkatkan kualitasnya sebagai guru, karena dengan terus memperbaiki kualitas guru akan berpengaruh terhadap kualitas siswa/i.SLB 2 Jajag.

Pernyataan ini didukung dokumentasi yang terkait dengan motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah berimbang pada kualitas siswa/i SLB 2 Jajag dengan di pilihnya untuk delegasi baik kabupaten dan propinsi mengikuti even-even kegiatan diberbagai daerah.

d. Keterampilan kepala sekolah melakukan komunikasi.

Komunikasi yang baik akan berimbang pada hubungan yang baik, dimana kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan itu, sering terjadi komunikasi yang tidak baik akan berakibat pada kebijakan yang salah.Kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan setiap kebijakannya dengan semua yang terkait dilembaga pendidikan dengan benar.

Menurut bapak Sukaca selaku waka kurikulum disekolah tersebut mengatakan bahwa komunikasi yang baik selalu dilakukan oleh Bapak Sugiarto selaku kepala sekolah.hal ini dilakukan agar semua kegiatan yang ada di lembaga SLB berjalan dengan baik. Senada dengan apa yang disampaikan oleh bapak Sukaca. ibu Erti juga menyampaikan bahwa, ada perasaan nyaman setiap kali berkomunikasi dengan kepala

sekolah, karena selalu berusaha menyampikan setiap ide-idenya terhadap kami sebagai guru dengan baik, memang adakalanya komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai guru, kadangkalanya seperti sebuah perintah yang harus dilaksanakan, namun karena kesadaran itu dilakukan. Agar semuanya segera menjalankan tugas dan kewajiban para guru maka, kami anggap itu sebagai bentuk cara kepala sekolah berkomunikasi dengan kami.¹²⁹

Untuk itu bisa dibuktikan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan bersama dengan nara sumber yakni sebagai berikut:

“Bapak memang selalu mengutamakan komunikasi nyaman dengan kami para guru. Saya merasa bahwa bapak kepala sekolah memang cukup profesional dalam melakukan komunikasi. Maka tidak ada kesan kaku dalam menjalankan amanahnya sebagai kepala sekolah. Komunikasi bapak kepada kami memang beragam tergantung situasi dan kondisi, karena menurut kulo mbak, bapak kepala sekolah orangnya memang punya hubungan baik dengan kami para tenaga pendidik. Sebenarnya secara sederhana, kulo memahami bapak menggunakan dua konsep komunikasi. Yaitu dengan menggunakan komunikasi formal dan resmi ketika dalam kondisi rapat dan acara seminar maupun workshop. Kemudian bapak juga menggunakan bahasa non formal dalam artian santai, nah bahasa ini digunakan ketika bapak berkomunikasi sehari-hari diluar rapat dan sering kali bapak cukup humoris dalam situasi tertentu”

Berdasarkan keterangan narasumber di atas dikatakan bahwa cara berkomunikasi kepala sekolah terhadap para guru seringkali dimaknai sebagai suatu perintah yang harus dilakukan, namun demikian itu tidak dianggap sebagai bentuk perintah yang sifatnya otoriter. Karena para guru menyadari bahwa bentuk komunikasi intruksi kepala sekolah

¹²⁹ Erti, wawancara, 05 agustus 2020.

terhadap para guru adalah bentuk keseriusan kepala sekolah untuk mengembangkan kelembagaan beserta kompetensi para tenaga pendidik. Menurut keterangan komunikasi Sugiarto terdapat dua kategori, yaitu komunikasi formal digunakan ketika kepala sekolah dalam forum rapat, workshop dan acara lain yang sifatnya formal. Komunikasi non formal atau santai digunakan oleh kepala sekolah dalam keseharian dan aktifitas diluar acara formal, sering kali sosok Sugiarto disini humoris dan cukup komunikatif terhadap para guru.

Sebagaimana keterangan juga menguatkan pernyataan tentang fleksibelnya Sugiarto dalam berkomunikasi, menurut keterangan Huda sebagaimana berikut:

“Bapak itu memang pintar dalam melihat situasi dan kondisi mbak. Beliau tidak kaku dan menurut saya humoris ketika berada diluar ruangan rapat dan dalam berkomunikasi sehari-hari dengan kami. Nah baru kalau di acara resmi bapak itu begitu berwibawa dengan menggunakan bahasa yang formal dan mampu memberikan para peserta termasuk saya untuk menyimak pesan-pesan apa saja yang disampaikan beliau pada acara tersebut. Saya pribadi ya cukup nyaman dengan cara komunikasi bapak sampai saat ini mbak”¹³⁰

Hal senada juga di sampaikan oleh nur khalimah. Yang menurut keterangan Sugiarto cukup efektif dalam menggunakan komunikasi formal dan non formal. Komunikasi formal atau vertikal diterapkan oleh Sugiarto dalam suasana rapat. Akan tetapi terbiasanya Sugiarto dalam berkomunikasi secara vertikal juga diimbangi oleh kemampuannya menggunakan bahasa bebas untuk dapat lebih dekat terhadap para guru

¹³⁰ Huda, wawancara, 05 agustus 2020

yang mengajar di SLB ABCD PGRI 2 Jajag agar tujuan dari kemajuan kelembagaan bisa tercapai melalui bentuk komunikasi yang dilakukan oleh sosok Sugiarto sebagai kepala sekolah.

Untuk lebih memperjelas keterangan narasumber mengenai pola komunikasi yang dilakukan oleh Sugiarto tercermin dari hasil wawancara adalah sebagai berikut:

“Komunikasi vertikal dilakukan oleh bapak Sugiarto dalam keadaan formal, misalnya ketika sedang rapat, tetapi komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari-hari sebagai contoh, empun manton tugase ndamel RPP, namun ketika sedang rapat menggunakan komunikasi vertikal contoh: bapak ibu guru segera diselesaikan pembuatan RPP nya. Saya menyadari betapa harus berhati-hatinya kepala sekolah dalam menyampaikan setiap informasi kepada seluruh guru yang ada disekolah ini untuk meminimalisir adanya kesalah pahaman, namun demikian biar tidak terjadi kesenjangan antara atasan dan bawahan maka komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari – hari.¹³¹

Pernyataan ini dibenarkan oleh kepala sekolah sebagaimana yang telah disampaikan oleh Sugiarto sendiri. Bahwa dalam urusan komunikasi Sugiarto sebenarnya adalah sosok yang santai dan tidak kaku dalam berkomunikasi. Dia cenderung profesional dalam melakukan komunikasi bersama para guru, staf dan karyawan di SLB. Sehingga komunikasi Sugiarto memang cukup efektif dalam memerankan fungsinya sebagai leader, sehingga berkat usaha komunikasinya yang proporsional dan paham situasi serta kondisi, para guru menilai Sugiarto cukup baik dan memegang erat prinsip dalam mengemban amanahnya sebagai kepala sekolah.

¹³¹ Nur khalimah, wawancara, 05 agustus 2020.

Untuk dalam memperjelas terdapat keterangan dari Sugiarto saat di wawancarai. Sebagaimana yang telah tercantum dibawah ini:

Saya selalu berkomunikasi secara bebas kepada guru, staf dan karyawan dalam suasana santai atau tidak formal, hal ini saya lakukan karena saya merasa dengan komunikasi bebas mereka biasanya bisa lebih terbuka dan rileks dalam menyampaikan aspirasinya, sebagai contoh ketika waktu istirahat ada beberapa guru masih melakukan aktifitas pembuatan Rpp, saya Tanya: dereng manton ndamel Rpp nya. Maka mereka biasanya menyampaikan keluhan kesahnya mengapa sampai hari ini belum selesai, biasanya karena banyaknya aktifitas yang bersamaan atau ada sebab-sebab yang lain. Namun ketika dalam suasana formal atau rapat maka saya menggunakan komunikasi vertical, contoh : Bapak ibu segera diselesaikan Rpp nya karena aktifitas pembelajaran sudah berlangsung! Bentuk komunikasi seperti ini saya lakukan karena Rpp memang sebenarnya harus sudah diselesaikan sebelum proses pembelajaran dimulai demi lancarnya kegiatan pembelajaran.¹³²

Untuk menciptakan suasana yang nyaman dilingkungan sekolah dibutuhkan adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan staf, guru dan pihak-pihak lain yang terkait didalamnya agar program-program yang sudah dirancang dapat terlaksana dengan baik. Bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah menyadari bahwa setiap orang memiliki karakter yang berbeda, tidak semua orang bisa memahami yang disampaikan itu adalah tujuannya untuk kebaikan bersama demi terwujudnya visi, misi lembaga. namun demikian kepala sekolah berusaha memahami setiap karakter yang berbeda dari para guru, staf dan karyawan adalah sesuatu yang sudah menjadi garis takdir dari yang maha kuasa, sehingga tidak dijadikan sebuah beban melainkan adalah sebuah anugrah yang harus disukuri dan menjadikan manusia itu belajar

¹³² Sugiarto, wawancara 10 Agustus 2020.

menghargai perbedaan. sehingga bisa belajar menjadi pemimpin yang bijaksana.

Hal yang sama juga dikatakan oleh Ibu Tutik, selaku guru yang mengajar untuk siswa tuna grahita, beliau mengatakan Bapak Sugiarto selalu menciptakan suasana yang harmonis dan kekeluargaan dalam berinteraksi dengan guru, staf dan karyawan dengan menjalin komunikasi bebas pada saat santai atau tidak formal, contoh; pada saat acara makan bersama, terciptalah suasana yang harmonis, kekeluargaan dan kami merasa tidak canggung atau terbebani ketika menyampaikan keluhan kesah saya saat menjalankan tugas sebagai guru.

Untuk lebih lengkapnya berikut merupakan pernyataan Yoda saat diminta keterangan mengenai komunikasi yang dilakukan Sugiarto yakni sebagaimana berikut:

“Bapak kepala sekolah mampu menciptakan suasana harmonis dan menanamkan persaan kekeluargaan terhadap seluruh siswa yang ada. Sehingga bapak mampu berkomunikasi dengan kami baik dalam keadaan formal dan non formal. Kami sering membahas dengan santai terkait perkembangan lembaga pada saat makan bersama. Maka dari itu antara bapak kepala sekolah dengan kami para guru tidak tercipta lagi rasa canggung karena bapak sudah berhasil menerapkan komunikasi secara kekeluargaan dengan kita semua termasuk dengan para staf dan karyawan disini”

Hal ini juga didukung dengan dokumen sekolah terkait dengan komunikasi yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah bisa menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman disaat makan bersama dan setelah mengikuti acara formal untuk menghilangkan kepenatan, foto bersama adalah salah satu solusi menghilangkan kepenatan itu.

Gambar 4. 4 Foto Bersama Kegiatan Nonformal Sebagai Pengharmonisan Hubungan



Kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, dalam meningkatkan kompetensi melalui keterampilan komunikasi seorang kepala sekolah terhadap guru, menggunakan tiga model kepemimpinan sebagaimana menurut keterangan Sugiarto saat diwawancarai, menurut keterangan yang disampaikan sebagai berikut:

“Dalam melaksanakan tipe-tipe kepemimpinan saya pribadi menerapkan model kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kharismatik. Dengan tujuan untuk pengembangan kompetensi tenaga pengajar di lembaga ini. mengingat peserta didik yang kita hadapi merupakan peserta didik berkebutuhan khusus. Sebenarnya dalam menggunakan tipe kepemimpinan. Saya menggunakan tipe kepemimpinan transaksional dengan tujuan untuk menentukan kebijakan yang memerlukan persetujuan dari seluruh guru dan karyawan, contohnya Jika para

guru dan karyawan melaksanakan aturan sekolah maka kepala sekolah akan memberikan penghargaan (reward) dan sebaliknya jika melanggar aturan akan mendapatkan panisment. Saat saya menggunakan tipe kepemimpinan transformasional biasanya saya menerapkan saat memberikan informasi mengenai pendidikan dan pengembangan profesionalisme guru dan karyawan, contoh informasi MGMP serta pelatihan-pelatihan. Waktu saya menerapkan tipe kepemimpinan kharismatik saya terapkan saat membangun sistem dan bersosialita, contoh dalam komunikasi non formal menggunakan cara yang bersifat kekeluargaan.”¹³³

Tipe kepemimpinan transaksional dilakukan oleh seorang leader dalam sebuah lembaga biasanya untuk menekankan relasi kontraktual. Dalam hal ini sosok Sugiarto telah menerapkan kepemimpinannya dengan menggunakan tipe transaksional. Tentu Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya atau seoran kepala sekolah. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan menguktur prestasi kerja.

Bukan hanya tipe kepemimpinan transaksional yang diterapkan Sugiarto dalam pengembangan kompetensi tenaga pendidik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Beliau juga menggunakan tipe kepemimpinan transformasional. Tindakan kepemimpinan tranformasional merupakan komponen tindakan kepemimpinan yang dari semua jenisnya, harus melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership*,

¹³³ Sugiarto, wawancara 10 Agustus 2020.

inspirational motivation, intellectual stimulation dan *individualized consideration*. Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya. Tipe Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan transformasional adalah komprehensif karena memiliki pendekatan normatif terhadap kepemimpinan sekolah. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil.

Selain itu menurut hasil wawancara bersama Sugiarto, beliau juga menerapkan tipe kepemimpinan kharismatik dalam meningkatkan kompetensi guru. Yang menurut Ivancevich, Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.. Artinya, sebenarnya yang terjadi nampaknya kekuatan utama dari kepemimpinan kharismatik adalah tindakan pribadi yang dalam aspek moralitinya. Temuan ini tentu bersenada dengan pandangan pada umumnya. Yang demikian, mengindikasikan adanya kontekstualisasi kepemimpinan kharismatik dalam pengembangan kompetensi guru.

Selain tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Sugiarto dalam menjadi leader di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, beliau juga menerapkan sebuah tindakan yang didasarkan terhadap tipe kepemimpinan tersebut sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Saya sebagai kepala sekolah berangkat dari hasil kesepakatan, mewajibkan tenaga pendidik dengan latar belakang pendidikan

umum untuk lebih mendalami teori-teori dan metodologi PLB atau PK-LK secara berkelanjutan, mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan inovasi pembelajaran, serta mentransformasikan hasil pelatihan kepada rekan sejawat mereka. Ini memang cukup penting dilakukan mbak, agar tujuan kami dalam meningkatkan kompetensi gur dengan latarbelakang pendidikan umum, dapat memiliki kompetensi ganda yaitu secara umum dan pendidikan siswa berkebutuhan khusus. Tentu sangat berbeda kan mbak, para anak-anak kami iti difabel, ya sangat perlu pembelajaran khusus untuk mereka yang sangat sulit jika dibandingkan dengan siswa yang umum atau normal.”¹³⁴

Berikut adalah dokumentasi tentang kegiatan guru saat mentransformasikan hasil perlatihanya kepada teman sesama guru. Hal ini sebagaimana foto di bawah ini. Saat berkumpul mereka berdiskusi lanjut masalah hasil pelatihan.

Gambar 4. 5 Foto Dokumentasi Kegiatan Diskusi Antar Guru



Sebagaimana keterangan dari Sugiarto, beliau sangat menekankan terhadap tenaga pendidik yang berlatar belakang pendidikan umum, harus memiliki kompetensi tambahan berupa pendidikan untuk siswa luar biasa serta memiliki inovasi dalam mendidik peserta didik yang memerlukan perlakuan khusus. Selain itu pendidik yang berkompentensi setelah melaksanakan pelatihan harus bisa

¹³⁴ Sugiarto, wawancara 10 Agustus 2020.

bekerjasama dengan rekannya untuk menciptakan pendidikan yang langsung dapat dilaksanakan oleh peserta didik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Sehingga dalam melaksanakan tanggung jawabnya Sugiarto menerapkan tipe kepemimpinan dan memerankan fungsinya sebagai leader, tidak lain untuk mengembangkan kompetensi pedagogik dan profesional bagi seorang guru. Sebagaimana menurut keterangannya sebagai berikut:

“Sebenarnya saya menerapkan fungsi kepala sekolah sebagai manager di lembaga ini bertujuan untuk pengembangan kompetensi pedagogik dan profesional. Sehingga guru memiliki keterampilan yang mencul dari keperibadiannya dan selalu profesional dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik di lembaga yang khusus untuk siswa berkebutuhan khusus, untuk itu kami mengadakan workshop dan secara berkelanjutan memantau, mendorong dan memfasilitasi semua tenaga kependidikan untuk menerapkan pembelajaran aktif melalui rapat dinas, rapat refleksi, *briefing*, maupun supervisi kelas.”¹³⁵

Kompetensi pedagogik seorang tenaga pendidik menurut Janawi kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran siswa yang sekurang-kurangnya meliputi. Pemahaman wawasan Atau Landasan Pendidikan, Pemahaman terhadap Siswa, Pengembangan kurikulum atau silabus, Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, Pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya serata Evaluasi hasil belajar. Dengan didukung oleh kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik yang menurut Usman seorang guru harus memiliki penguasaan terhadap landasan

¹³⁵ Sugiarto.wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020

kependidikan, menguasai bahan pengajaran, kemampuan menyusun program pengajaran, Kemampuan menyusun perangkat penilaian hasil belajar dan proses pembelajaran.

2. Kepala sekolah sebagai Manager.

Kepala sekolah sebagai orang yang memiliki otoritas legal formal, bertanggung jawab pada terselenggaranya proses pendidikan di sekolah secara efektif. Kepala sekolah adalah manager sekolah yang dengan otoritasnya harus menjamin terselenggaranya proses pendidikan/pembelajaran secara teratur dengan prosedur dan langkah-langkah proses yang tepat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Tentu ada perbedaan mendasar mengenai kepala sekolah sebagai leader seperti yang telah dibahas diatas. Fungsi kepala sekolah sebagai manajer seperti yang dikatakan dalam penelitiannya bahwa manajer memiliki tiga perbedaan yang mendasar dibandingkan leader yaitu, *oversee the subordinates that they are in charge of* (mengawasi bawahan yang mereka pimpin), *plan and implement interim objectives that lead toward overall goals delegated by the company leadership* (merencanakan dan mengimplementasikan tujuan sementara yang mengarah pada tujuan keseluruhan yang didelegasikan oleh pimpinan perusahaan), *support subordinates as they implement delegated plans and objectives* (mendukung bawahan saat mereka mengimplementasikan rencana dan objek yang

didelegasikan (memberikan arahan, pelatihan, dorongan dan umpan balik sesuai kebutuhan).

Dengan itu kewenangan kepala sekolah memang dibutuhkan untuk mengarahkan dan memberikan pengawasan terkait keputusan yang telah diambil dari berbagai asas. Sehingga dalam hal ini kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh kepada penentuan kebijakan yang diambil dalam kondisi dan situasi yang membutuhkan keputusan. Maka dari itu melahirkan sebuah keputusan diperlukan wawasan yang lebih dari seorang kepala sekolah untuk menghindari dan meminimalisir kesalahan keputusan yang disepakati bersama. Memang situasi dan kondisi akan terus berubah, karena hal tersebut merupakan hal yang relatif dan merupakan dinamika dalam kehidupan dan pendidikan.¹³⁶

“Dalam keadaan sulit ini, sepertinya pendidikan kita masih diuji mbak. Bagaimana tidak kami yang mulnya enak bertatapan muka dalam melakukan kegiatan belajar mengajar, saat ini malah keadaannya seperti ini. Memang dalam situasi saat ini peran bapak kepala sekolah menjadi sangat urgen dalam penentuan kebijakan. Karena kami memang dilema, antara mematuhi pemerintah dengan melakukan pembelajaran secara daring atau kami tetap melakukan kegiatan pembelajaran sebagaimana biasa. Nah disini niki mbak akhirnya pak kepala sekolah memutuskan untuk sekolah daring, tentu keputusan itu melahirkan berbagai konsekuensi karena kami ya siswa kami anak-anak berkebutuhan khusus kan, ya mau gimana lagi kami memang harus bekerja ekstra dalam hal situasi yang seperti ini”.

Berikut adalah dokumentasi tentang pembelajaran daring saat masa pandemi.

¹³⁶ Erti, wawancara, 05 agustus 2020

Gambar 4. 5 Foto Dokumentasi Kegiatan Pembelajaran Daring Saat Masa Pandemi



Seringkali kepala sekolah dihadapkan pada pilihan yang sulit ketika harus mengambil sebuah keputusan, hal ini dikarenakan jika keputusan yang diambil tidak sesuai dengan keinginan anggotanya akan berakibat hilangnya kepercayaan angotanya terhadap hasil keputusan, namun jika keputusan yang diambil berdasarkan hasil musyawarah semua komponen yang ada di lembaga tersebut efeknya adalah semakin kuat kepercayaan orang-orang yang berada dibawah kepemimpinannya dan hasil keputusan tersebut akan dilaksanakan dengan senang hati dan penuh tanggung jawab. Adapun Sosok Sugiarto dalam di SLB ABCD PGRI 2 Jajag menerapkan beberapa kebijakan untuk memfungsikan perannya sebagai manager yakni sebagai berikut:

a. Menerapkan Fungsi Demokratis Dalam Perencanaan Kebijakan

Sebelum mengambil keputusan kepala sekolah SLB 2 Jajag melakukan musyawarah terlebih dahulu dengan seluruh guru dan staf

sekolah terhadap permasalahan yang dihadapi oleh sekolah. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis pada hari Selasa tanggal 18 Agustus 2020 pada rapat yang diadakan oleh sekolah, kepala sekolah selalu memusyawarahkan hal-hal yang perlu di ambil keputusan dengan mendengarkan pendapat dari seluruh guru dan staf sekolah dan kemudian akan menjadi dasar pengambilan kepala sekolah keputusan.¹³⁷ Meskipun secara fungsi Sugiarto sebenarnya dapat mengambil keputusan sendiri tanpa sepengetahuan dari segenap guru, staf dan karyawan akan tetapi Sugiarto tidak menggunakan asas otoriter dalam pengambilan keputusan. Dirinya tetap mempertimbangkan masukan dan saran yang disampaikan oleh segenap peserta rapat dan mengutamakan kesepakatan secara bersama tanpa merugikan pihak manapun.

Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Saya dalam pengambilan keputusan yang sifatnya mendesak sebenarnya bisa mbak memutuskan sendiri. Tapi masak iya saya enak menggunakan hal yang demikian itu. Saya tetap menggunakan komunikasi yang baik terhadap seluruh guru, staf dan karyawan agar perbedaan pendapat serta persepsi bisa padu dan memiliki satu pandangan. Nah seperti apa yang telah mbak saksikan tadi sebenarnya berangkat dari situ saya jadi memahami karakter rekan-rekan kerja saya yang dalam hal ini saya tekankan untuk memenuhi kebutuhan paora siswa dan mencerdaskan anak-anak di SLB ini mbak”¹³⁸

Terhadap masalah yang berhubungan dengan siswa maka beliau menanyakan terlebih dahulu dengan guru BP, wakasek kesiswaan, dan

¹³⁷ Observasi penulis, Tanggal 18 Agustus 2020

¹³⁸ Sugiarto, wawancara, tanggal 20 Agustus 2020

wali kelasnya dan kalau diperlukan wakasek kurikulum juga diikutsertakan, sebelum ditanyakan kepada siswa yang bersangkutan dan orangtuanya. Kemudian, jika masalah yang terjadi pada guru misalnya guru yang masuk terlambat maka kepala sekolah sebelum menanyakan kepada guru yang bersangkutan terlebih dahulu beliau menanyakan kepada guru lain jam ke berapa guru yang bersangkutan tidak masuk mengajar, misalnya guru yang bersangkutan tidak masuk pada saat jam pertama dan kedua, maka guru berikutnya yang masuk jam ketiga dan keempat akan ditanya oleh beliau.

Maka menurut keterangan dari Devita sebagai salah satu guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag yang memberikan keterangan sebagai berikut:

“Bapak kepala sekolah kepada pihak manapun memang selalu santun dan tidak gegabah. Ketika terdapat sebuah permasalahan terkait siswa atau siswi yang bermasalah, maka bapak kepala sekolah selalu berkordinasi dengan Bp dan kesiswaan beserta wali dari siswa atau siswi tersebut. Bapak tidak langsung mengambil tindakan sepihak sehingga merugikan salah satu pihak, maka dari itu komunikasi bapak dalam menangani permasalahan yang demikian tidak hanya mengambil dari satu sumber saja. Sehingga dalam pengambilan keputusan dapat diterima bersama”¹³⁹

Bisa juga kepala sekolah menanyakan kepada kepada teman dekat guru yang bersangkutan tadi ada masalah apa sehingga guru tersebut tidak masuk mengajar pada jam tersebut. Setelah kepala sekolah sudah mendapatkan informasi-informasi baru beliau memanggil guru yang bersangkutan. Apabila masalahnya sudah dianggap cukup berat. Kepala

¹³⁹ Devita, wawancara, tanggal 20 Agustus 2020.

sekolah bisa juga menegur dalam bentuk himbauan dengan gurauan pada saat rapat dinas yang diadakan setiap bulan.¹⁴⁰

Sebagaimana menurut keterangan dari Nur Chaliimah saat menerangkan persoalan siswa yang bermasalah dan bagaimana tindakan Sugiarto yaitu sebagai berikut:

“Aduh, bapak itu orangnya memang humoris sepertinya jarang marah mbak. Yang saya ketahui kalau terdapat permasalahan terkait anak didik kami, biasanya bapak akan bertanya kepada teman-teman terdekatnya. Kemudian jika hal tersebut memang ada kaitannya dengan guru, maka bapak tidak lantas langsung memarahi guru yang bersangkutan. Akan tetapi bapak memilih melakukan komunikasi dalam bentuk himbauan terhadap kami para guru untuk tetap menguatamakan para siswa. Dan bapak dalam hal ini menggunakan bahasa yang cukup humoris tanpa menyinggung perasaan guru yang bersangkutan. Itu kalau terkait siswa mbak. Tapi kalau urusan sistem pembelajaran yang sudah dirapatkan tadi yang keputusannya memang kami harus terpaksa mengikuti pemerintah, dalam hal ini perlu pembelajaran secara daring. Nah dalam situasi seperti ini kami menyadari bahwa bapak dalam situasi yang delematis, akan tetapi keputusan dari bapak menjadi acuan bagi kami agar kesehatan kami guru dan anak-anak tetap terjaga”¹⁴¹

Sebelum keputusan diambil, kepala sekolah terlebih dahulu menggali informasi-informasi mengenai masalah yang terjadi, selanjutnya akan dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan. Langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan tentunya juga melihat topik bahasan yang akan diputuskan itu seperti apa. Serta memperhatikan berbagai hal yang harus dipertimbangkan.

Kewenangan dalam melakukan pengambilan keputusan secara mutlak memang menjadi kewenangan seorang kepala sekolah. Namun

¹⁴⁰ Huda, Wawancara, Tanggal 20 Agustus 2020

¹⁴¹ Nur Chalimah, tanggal 20 Agustus 2020.

kadangkala juga kewenangan ada pada wakil kepala sekolah tapi itu sifatnya koordinatif, tetap semua ada pada kendali kepala sekolah sebagai ujung tombak serta penanggung jawab utama jalannya lembaga pendidikan. Sebagaimana keterangan dari Sugiarto sebagai berikut:

“Memang mbak kewenangan mutlak itu ada pada saya (kepala sekolah), namun kadang saat saya tidak ditempat atau sedang tugas di luar saya beri kewenangan tertentu pada wakil kepala sekolah. Saya juga kadang harus keluar kota untuk mengikuti acara yang berkaitan dengan pengembangan lembaga ini. nah, untuk itu saya selalu berkoordinasi dengan pak waka sekolah ketika ada rapat yang tidak bisa saya ikuti dan membutuhkan keputusan saya sebagai kepala sekolah, maka kewenangan tersebut sesekali saya juga limpahkan kepada wakil tapi dalam koridor saya juga tetap berkoordinasi dengan beliau. Kan memang gak kira selamanya saya harus stand by di kantor mbak, kadang juga keadaan tertentu memaksa saya untuk tidak bisa hadir baik rapat atau pertemuan guru, maka dalam hal ini saaya fungsikan koordinasi dengan pak wakil kepala sekolah.¹⁴²

Siapa saja yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan melihat masalah apa yang akan diatasi atau dipecahkan sebagai contoh dalam mengatasi topik bahasan tentang model pengajaran di musim pandemi covid 19, pihak-pihak yang dilibatkan pun orang-orang yang memang kesehariannya bertugas dan bertanggung jawab dalam hal itu seperti Waka kurikulum dan tidak mungkin melibatkan atau mengikut sertakan pihak-pihak lain yang memang bukan wilayahnya dalam membahas topik bahasan tersebut.

b. Menerapkan Sikap Otoriter Dalam Pemutusan Kebijakan

Dalam mengambil keputusan atas masalah yang timbul secara mendadak, sosok kepala sekolah tersebut, berusaha tetap melakukan

¹⁴² Sugiarto, Wawancara, Tanggal 18 agustus 2020

dengan cara musyawarah karena kepala sekolah tersebut menggunakan fungsi demokratis dalam segala persoalan, akan tetapi kepala sekolah itu menyadari bahwa dia memiliki hak otoriter untuk menentukan keberlangsungan kegiatan belajar mengajar. Misalnya, saat secara mendadak ada intruksi untuk melaksanakan pembelajaran secara *daring* karena adanya virus corona, kepala sekolah itu langsung mengadakan musyawarah kepada semua pihak yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran yang ada di SLB 2 Jajag.¹⁴³

“Misalkan tentang corona ini mbak, sebelum saya menetapkan pembelajaran karena itu hak otoriter saya sebagai kepala sekolah, maka saya mengambil keputusan pembelajaran secara daring sesuai dengan arahan pemerintah, saya juga mengajak semua pihak dilembaga untuk bermusyawarah kira-kira untuk pembelajaran kedepannya seperti apa dan bagaimana disituasi pandemi seperti saat ini. memang keadaan pandemi ini memaksa saya dan para guru untuk bekerja ekstra, meskipun kami memutuskan daring, kami juga kepikiran bagaimana nasib anak-anak kami yang memang membutuhkan perhatian lebih. Dalam situasi ini saya memang memerlukan pemikiran yang jernih dan efektif untuk mengatasi problem ini. dan saya rasa tidak hanya lembaga kami yang terkena imbas pandemi ini. tentu semua lembaga pendidikan nasional maupun dunia sama-sama meraksakan imbas dari adanya corona ini mbak. Maka dari itu dengan terpaksa saya mengambil keputusan mengikuti instruksi dari pemerintah terkait pembelajaran secara daring dengan beberapa pertimbangan dan hasil masukan dari para guru-guru di sini mbak. Itupun kami harus tetap berkordinasi dengan wali anak-anak untuk nantinya menanyakan terkait progres anak didik kami selama masa pandemi ini. meskipun harus belajar dengan serba online”

Hal senada juga disampaikan oleh Yoda, selaku guru di SLB 2

Jajag Saat itu ada surat edaran dari menteri pendidikan untuk sementara waktu melarang siswa-siswi masuk kesekolah dikarenakan adanya virus

¹⁴³ Sugiarto.wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020

covid-19, bapak Sugiarto selaku kepala sekolah mengumpulkan kami, para guru untuk menyikapi surat edaran menteri pendidikan tersebut terkait tidak diperbolehkannya siswa-siswi yang ada di lembaga kami untuk melakukan pembelajaran secara langsung, kemudian kami bersama-sama memberikan masukan untuk melaksanakan pembelajaran dengan cara **Daring**. Dan itu menjadi keputusan kita bersama untuk melaksanakannya dengan suka rela dan penuh tanggung jawab.¹⁴⁴

Untuk lebih jelasnya berikut adalah keterangan dari hasil wawancara bersama narasumber terkait. Yaitu sebagai berikut:

“Kami memang mematuhi intruksi pemerintah lewat surat edaran tersebut mbak. Tapi sebelum kami memutuskan untuk melaksanakan pembelajaran secara daring. Disini bapak kepala sekolah mengumpulkan kami para staf, karyawan dan guru untuk menentukan keputusan apa yang sebenarnya tepat untuk melakukan pembelajaran yang efektif meskipun dalam keadaan pandemi ini mbak. Kami memang menyerahkan sepenuhnya keputusan kepada pak kepala sekolah. Memang perbedaan pandangan muncul saat kami rapat untuk menentukan keputusan apa yang tepat untuk lembaga ini yang siswanya berkebutuhan khusus. Ya alhamdulillah kami akhirnya memutuskan untuk mematuhi anjuran pemerintah untuk melaksanakan pendidikan secara daring. Tapi kami tetap memiliki tanggungjawab ganda menurut saya terkait pelaksanaan pembelajaran daring ini. Selain kami harus memantau perkembangan para siswa dan siswi secara online, kami harus intens berkomunikasi dengan para wali siswa dan siswi terkait bagaimana prospek para peserta didik dimasa pandemi ini, yang semoga akan segera berlalu deh mbak”

Sisi pengambilan keputusan menegaskan bahwa Sugiarto memiliki peranan penting sebagai manajer untuk memutuskan setiap hal yang berkaitan dengan pengembangan potensi kelembagaan. Seperti hasil wawancara bahwa untuk menghindari merebaknya covid 19, maka

¹⁴⁴ Yoda Rahmat, Wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020.

setelah adanya surat edaran dari kementerian sosok Sugirto memerlukan keputusan yang tepat setelah melakukan musyawarah dengan guru dan staf di SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Keputusan yang diambil dari melalui jalan musyawarah memang menghasilkan kesepakatan bersama, meskipun seperti itu keputusan memang tetap mutlak ada di kebijakan Sugiarto. Dari wawancara yang dilakukan maka sebenarnya Sugiarto telah melaksanakan peran dan fungsinya sebagai kepala sekolah dan manajer. Asas yang digunakannya sebelum menentukan keputusan memang cukup baik, karena segala persoalan yang bersangkutan dengan gagasan orang banyak memerlukan musayawarah yang hasilnya harus disepakati bersma termasuk melakukan kegiatan belajar mengajar daring.

c. Menerapkan Sikap Delegatif

Dalam hal ini kepala sekolah memiliki peranan sebagai manager harus memiliki sikap yang delegatif dalam mengambil segala kebijakan. Sehingga terjadi pendelegasian fungsi guru yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya untuk mengajar siswa difabel. Sewaktu-waktu akan terjadi berbagai kejadian yang tentu menghambat keberlangsungan kegiatan belajar dan mengajar. Suatu contoh ketika ada salah satu guru yang sedang tidak bisa mengajar, atau memang dituaskan keluar. Sehingga diperlukan dalam hal ini sikap profesionalisme dan pedagogik dari semua gur yang telah mengajar di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Sehingga guru yang tidak bisa masuk atau dengan terpaksa tidak bisa

mengajar, maka sosok kepala sekolah disini sebagai manager telah mampu memahami kompetensi profesional dan pedagogik yang ada pada setiap guru. Sehingga menurut keterangan Sugiarto adalah sebagai berikut:

“Kalau semisal ada guru yang terpaksa tidak bisa masuk, atau sakit saya selalu memikirkan alternatif untuk mengganti siapa gur yang tepat mengantikannya, ya tentunya harus disesuaikan dengan kompetensinya mbak. Makanya saya sering mengadakan workshop dan mendelegasikan temen-temen para guru disini agar tidak hanya memiliki satu keterampilan dalam mata pelajaran tertentu, menurut saya hal seperti itu dapat membantu mereka untuk siap menyalurkan kompetensi profesionalisme dan pedagogik mereka terhadap anak-anak didik kami para siswa difabel. Saya tentu cukup memahami bagaimana karakter para guru-guru disini karena sering sekali berkumpul dan melakukan perencanaan untuk kemajuan lembaga niki mbak”¹⁴⁵

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh pernyataan Yoda yang memberikan penilaian bahwa kepala sekolah dalam melakukan kebijakan selalu berhati-hati dan tidak gegabah. Bahwa kepala sekolah dalam hal ini adalah Sugiarto dinilai cukup bijak dalam memberikan peran yang sesuai dengan kemampuan para guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Sebelum melakukan pendelegasian Sugirto sebetulnya telah membekali para guru untuk dapat meningkatkan kompetensi profesionalisme dan pedagogik. Sehingga kompetensi itu sangat diperlukan untuk keberlangsungan kelembagaan SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Sugiarto juga dinilai tidak ma menangnya sendiri karena telah menjadi kepala sekolah yang meiliki kewenangan penuh terhadap kemajuan SLB. Seperti pernyataan nara sumber sebagai berikut:

¹⁴⁵ Sugiarto.wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020

“Bapak itu kan gak karepe dhewe jadi paham ketika ada permasalahan dan solusi terbaiknya bagaimana. Sehingga sebenarnya kami para guru merasa terbantu sekali ketika kami didelegasikan pada acara pelatihan yang berfungsi untuk memberikan pendidikan yang baru bagi kami, sehingga kami para guru memiliki beberapa keahlian untuk mendidik siswa difabel mbak. Bapak kan juga sering keluar kota beliau tidak meragukan pak waakil kepala sekolah untuk menggantikan beliau ketika rapat dan urusan yang mendesak lainnya ketika membutuhkan bapak, itu menurut saya indikasi bahwa bapak cukup bisa membagi-bagi tugas dan fungsi dalam keadaan yang mendesak, sehingga ya saya cukup enjoy juga mendidik anak-anak difabel disini mbak”¹⁴⁶

Dari pemaparan tersebut membuktikan bahwa dalam melaksanakan fungsinya sebagai manager Sugiarto menciptakan kepercayaan terhadap segenap bawahannya. Sehingga dari bentuk pendelegasian yang dilakukan oleh Sugiarto adalah untuk menciptakan rasa saling bertanggung jawab terhadap pendidikan di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. tentu sangat akan menjadi lebih mudah bagi Sugiarto yang mengemban amanah sebagai kepala sekolah dalam menjalankan peranya sebagai manager, dalam hal tersebut Sugiarto telah memerankan peran sebagai manager dengan bentuk delegatif ketika hal tersebut dibutuhkan untuk pengembangan kompetensi profesional dan pedagogik guru dan kemajuan lembaga yang khusus untuk memberikan pendidikan terhadap siswa yang berkebutuhan khusus tersebut.

Sehingga dari berbagai paparan dan hasil wawancara diatas dalam hal ini peneliti melihat bahwa peran Sugiarto sebagai *leader* adalah pelaksana visi dan misi, memiliki gagasan yang inovatif, mampu menciptakan motivasi kerja bagi para guru dan cukup komunikatif.

¹⁴⁶ Yoda Rahmat, Wawancara, Tanggal 18 Agustus 2020.

Sedangkan dalam perannya sebagai *manager* dia mampu untuk menjalankan tanggungjawab penentuan kebijakan yang dalam hal tersebut dirinya menggunakan penerapan kebijakan demokratis, otoriter dan delegatif diterapkan sesuai kondisi dan situasi yang selaras dengan bentuk penerapan kebijakan tersebut.

C. Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini merupakan kesimpulan sementara dari hasil pemaparan dan analisis data di atas. Sebagaimana beberapa fokus yang dikaji, temuan juga dipaparkan sebagaimana di bawah ini.

1. Kepala Sekolah sebagai *leader*

- a. Mampu membangun visi dan misi dan strategi lembaga pendidikan.

Kemampuan dalam membangun visi dan misi serta strategi lembaga pendidikan sudah dimiliki oleh Sugiarto dalam menjalankan perannya sebagai leader. Sugiarto sebagai leader di SLB ABCD PGRI 2 Jajag memiliki ide visioner dengan mengoptimalkan terciptanya program sesuai dengan kebutuhan siswa yang membutuhkan pendidikan ekstra dibanding siswa pada umumnya. Seperti pengembangan bakat seni dan tari untuk siswa tuna rungu dan juga terdapat program lain hasil dari pemikiran Sugiarto. Dalam menciptakan kompetensi tenaga pendidik Sugiarto juga mengoptimalkan perannya sebagai leader, tentunya menerapkan pengawasan terhadap kemampuan tenaga pendidik yang dalam hal ini

tenaga pendidik siswa difabel. Sehingga pencapaian yang orientasinya untuk mewujudkan visi dan misi dari kelembagaan.

b. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru

Untuk dimensi ini Sugiarto sebagai kepala sekolah yang berperan sebagai leadr telah mengoptimalkan dirinya sebagai inovator. Pemikirannya yang inovatif dan memiliki kemampuan yang konseptual selalu menemukan cara dalam memajukan lembaga pendidikan khusus siswa difabel ini. idenya yang inovatif dan cemerlang sangat bermanfaat kepada kelembagaan. Selain itu Sugiarto juga sangat menyadari kemajuan teknologi harus menjadi kekuatan yang mendukung tercapainya peningkatan mutu pendidikan khusus siswa difabel.

Dari itu, pentingnya kompetensi yang baik bagi setiap tenaga pendidik untuk terciptanya pencapaian lembaga pendidikan yang selaras dengan kemajuan teknologi dengan indikator taraf tenaga pendidik kompeten. Sugiarto selalu mengupayakan gagasan-gasannya dalam mengadakan agenda seperti wokshop, serta beberapa agenda lain dengan tujuan untuk menciptakan kreatifitas bagi tenaga pendidik untuk menciptakan kenyamanan belajar bagi peserta didik yang berkebutuhan khusus.

c. Kepala sekolah membangun motivasi kerja

Keaharmonisan dan keberlangsungan dunia kerja didunia pendidikan sangat diperlukan. Tentunya kehadiran Sugiarto sebagai

motivator untuk para keluarga besar lembaga pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Tingkat semangat kerja para tenaga pendidik siswa difabel tentu memerlukan tenaga ekstra, apalagi para peserta didik dilembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag merupakan siswa berkebutuhan khusus. Perlu adanya keuletan bagi tenaga pendidik terhadap siswa yang ada, maka dari hal tersebut Sugiarto menurut keterangan telah mampu menciptakan motivasi terhadap tenaga pendidik khususnya dengan berbagai cara sebagai upaya Sugiarto dalam menciptakan motivasi tersebut dengan cara menceritakan perjuangan para pediri lembaga pendidikan khusus siswa difabel tersebut.

Kemudian Sugiarto menurut keterangan telah mengoptimalkan menciptakan dunia kerja yang cukup baik. Melalui gagasannya yang tertuang dalam setiap caranya memberi motivasi terhadap para tenaga yang terlibat dalam menciptakan dunia pendidikan khusus siswa difabel yang memiliki usaha untuk mencapai visi dari kelembagaan SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

d. Keterampilan kepala sekolah melakukan komunikasi

Keterampilan komunikasi Sugiarto sebagai kepala sekolah memang diterapkan oleh beliau sebagai leader. Sehingga ditemukan Sugiarto dalam berkomunikasi dengan segenap keluarga besar lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag menggunakan tiga tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional, transformasional dan kharismatik.

Tiga tipologi kepemimpinan tersebut oleh Sugiarto ditempatkan sesuai dengan situasi dan kondisi. Namun tentunya tujuannya untuk menciptakan kompetensi guru yang berkualitas khusus bagi siswa berkebutuhan khusus. Tipe kepemimpinan transaksional dilakukan oleh Sugiarto bertujuan untuk menciptakan kompetensi profesional tenaga pendidik, untuk tipe kepemimpinan transformasional dilakukan oleh Sugiarto saat dirinya berusaha untuk meningkatkan kompetensi profesional tenaga pendidik. Sugiarto dalam hal ini melakukan intruksi kepada segenap tenaga pendidik yang berlatar belakang pendidikan umum untuk lebih mendalami pula pendidikan khusus siswa luar biasa yang tentunya berkebutuhan khusus. Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik Sugiarto mengoptimalkan tipe kharismatik untuk kepemimpinannya dengan memberikan contoh pembelajaran yang baik terhadap tenaga

2. Kepala Sekolah Sebagai *Manager*

a. Dimensi Demokratis Dalam Perencanaan Kebijakan

Pada sisi perencanaan Kepala Sekolah Kepala SLB ABCD PDRI 2 Jajak dilakukan dengan sangat demokratis. Setiap kebijakan selalu diawali dengan proses musyawarah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengundang seluruh elemen, utamanya sesuai dengan masalah yang akan dibahas. Dalam proses ini, struktural bawahan yang hadir dapat secara bebas mengusulkan program berdasarkan analisisnya. Sehingga, proses perencanaan kerja ini merupakan

proses yang dilakukan untuk menganalisa alternatif yang telah dibangun dari beberapa dari personal individu masing pengurus.

Posisi kepala sekolah dalam rapat ini adalah menjadi pendengar beberapa alternatif yang ditawarkan. Jadi proses perencanaan ini juga berisikan pendataan alternatif kebijakan dari struktural bawahannya. Disebut pada posisi ini, kepala sekolah sengaja demokratis, sebab alternatif kebijakan dirumuskan atas dasar hasil analisis yang dilakukan anggota sesuai dengan kompetensi mereka. Orientasinya, tentu yang demikian membangun kebijakan yang tetap berpijak pada pengembangan dan kebutuhan lokal sekolah.

b. Dimensi Otoriter Dalam Pemutusan Kebijakan

Sebagai seorang manager, Kepala SLB ABCD PDRI 2 Jajak memproduksi ketetatapnya secara otoriter. Dimensi ini terjadi pada proses pemilihan alternatif kebijakan organisasi yang dipimpin. Dalam data dijelaskan, tidak ada seorang pun yang ikut serta dalam pemilihan alternatif-alternatif yang telah diusulkan. Pada tahap ini kepala sekolah seolah memiliki tangan besi.

Dimensi otoriter pada tahap ini nampak memiliki tujuan penting. Melalui dimensi tersebut, kepemimpinan yang dijalan oleh kepala sekolah menjadi tersentral. Selain menyebabkan power kharismatik, tambah kuat. Juga nampak semakin menguatkan

ikatakan dan semangat kerja pengembangan yang lebih terorganisir, disiplin dan terpadu.

c. Dimensi Delegatif dalam Kebijakan distribusi Wewenang

Meskipun kepala sekolah SLB ABCD menjadi ujung tombak dalam menentukan keputusan, ia tidak menggunakan sikap tersebut pada semua level kerja struktural. Pada distribusi kerja, ia menyadari bahwa potensi bawahan perlu dikuatkan dan dikembangkan dalam proses pengembangan sekolahnya. Untuk itu, dalam distribusi kerja, ia mendasarkan pada kemampuan mereka dalam membantu tugas-tugasnya.

Sugiarto memberikan wewenang terhadap wakil kepala sekolah atau pihak terkait untuk mewakilinya, jika masih melaksanakan tugas lain. Begitupun dalam hal lain, seluruh kerja sekolah, tidak melulu terpusat pada figur sebagai sentra koordinasi organisasi sekolah. Namun otoritas dan kewenangan sering ia limpahkan pada orang yang secara struktural dan kompetensi mampu melaksanakannya. Pada titik inilah, ada dimensi delegatif wewenang dalam perannya sebagai manager.

Untuk mempermudah pembahasan di atas, temuan penelitian juga akan disajikan dalam bentuk tabel yang lebih sederhana dan rinci. Adapun yang demikian sebagaimana di bawah ini:

Tabel 4.2
Temuan Penelitian

No	Fokus	Temuan
1	Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Leader</i> dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020?	Sebagai <i>leader</i> Kepala Sekolah SLB ABCD menjalankan kepemimpinannya dengan : a. Membangun visi dan misi dan strategi lembaga pendidikan. b. Berperan sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru c. Kepala sekolah membangun motivasi kerja d. Keterampilan kepala sekolah melakukan komunikasi
2	Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Manager</i> dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag tahun 2019-2020?	Sebagai <i>manager</i> Kepala Sekolah SLB ABCD menjalankan kepemimpinannya dengan : a. Berdimensi Demokratis Dalam Perncaaan Kebijakan b. Berdimensi Otoriter Dalam Pemutusan Kebijakan c. Berdimensi Delegatif dalam Kebijakan distribusi Wewenang

IAIN JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang rincian temuan penelitaian dengan cara melakukan pendekatan melalui konstruksi teoritis yang ada. Peneliti mencoba melihat temuan dengan pendekatan teoritik. Secara substansi bagian bab ini mempertanyakan apakah ada persamaan atau perbedaan antara temuan peneliti dengan teori yang telah ada? Sehingga memunculkan susunan temuan bersubstansi dan memiliki manfaat praktis dari temuan. Peneliti tentunya mengacu terhadap fokus masalah yang telah disusun pada bagian bab I, sehingga membentuk pembahasan yang sistematis. Seperti beberapa sub bab berikut:

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Leader* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi

Definisi lain dari kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.¹ Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin yang mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah, dan yang ke dua, kepala sekolah sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolah.²

Dalam meningkatkan kompetensi guru sosok kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Tahun 2019/2020. Adanya kepala sekolah dijadikan

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, 83.

² Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 106.

sebagai penggerak mutu pendidikan kearah yang lebih baik. Kepala sekolah di lembaga SLB ABC PGRI 2 Jajag atas nama Sugiarto memang seorang yang visioner terbukti keterangan waka kurikulum lembaga menegaskan bahwa Sugiarto memiliki visi yang jauh ke depan. Sugiarto telah menciptakan program yang sesuai untuk para siswa dengan kebutuhan masing-masing.

1. Pelaksana Visi dan Misi SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Secara teoritis kepemimpinan sekolah diibaratkan sebagai kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan pada sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain harus mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapaitujuan yang ditentukan. Sebagaimana dalam penuturan Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan.³

Pembaharuan program-program di SLB ABCD PGRI 2 Jajag terbukti dari hasil keterangan Yoda selaku guru di lembaga terkait, terdapat peran besar seorang Sugiarto sebagai kepala sekolah. Begitu antusiasnya para peserta didik membuktikan bahwa Sugiarto mampu menjalankan visi dan misi dengan baik, tentu penambahan program-program dalam mengembangkan kompetensi tenaga pendidik di lembaga

³Stephen Robbins dan Judge Timothy, *Perilaku Organisasi*, 249.

SLB ABCD PGRI 2 Jajag juga tidak lepas dari ide visioner dan kesesuaian visi misi sekolah dengan kepemimpinan Sugiarto.

Visi dan Misi yang telah terkonsep dalam kelembagaan SLB ABCD PGRI 2 Jajag memiliki tujuan yang cukup mulia yaitu bertujuan untuk mencetak peserta didik yang berprestasi, memiliki kedisiplinan serta mandiri dalam menciptakan karya tentunya dengan landasan nilai ketaqwaan kepada Tuhan yang Maha Esa. Dengan melalui usaha menciptakan lingkungan pendidikan yang mengutamakan taqwa, kreatif, terampil dan memiliki wawasan yang general dengan tetap memperkokoh akhlak yang baik. Kemudian berusaha menanamkan kedisiplinan bagi seluruh pihak yang terlibat dalam pengembangan pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Kemudian dari itu lembaga ini memiliki usaha untuk membimbing siswa memperoleh prestasi dipelbagai bidang melalui pembinaan, peningkatan mutu secara terprogram. Sehingga salah satunya adalah terciptanya lingkungan sekolah yang bersih, indah, nyaman, aman dan bersahabat. Dengan mewujudkan hubungan yang harmonis antara guru/pengasuh, karyawan, murid, orangtua, dan masyarakat sekitar sekolah.

Sebagai seorang leader Sugiarto mampu menciptakan sarana dan prasarana yang mendukung mutu pendidikan di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag, seperti menyediakan fasilitas alat musik, asrama untuk tempat istirahat, fasilitas komputer, perpustakaan, penyediaan alat bordir dan lainnya.

Demi terwujudnya visi dan misi kelembagaan Sugiarto dalam pola kepemimpinannya menerapkan tipe kepemimpinan transformasional, karena dalam teori disebutkan bahwa kepemimpinan jenis ini lebih memperhatikan individu, rangsangan intelektual serta memiliki karisma, adapun indikatornya adalah yakni Memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, dan memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.

Tindakan kepemimpinan Sugiarto yang dalam hal ini menggunakan tipe transformasional merupakan komponen tindakan pemimpin yang dari semua jenisnya, memiliki tujuan melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.⁴ Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya.

Tipe kepemimpinan transformasional adalah komprehensif karena memiliki pendekatan normatif terhadap kepemimpinan sekolah. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil.⁵ Northouse

⁴ Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range Of Leadership*, 2-3

⁵ T. Bush, *Leadership and Management Development*, (London:SAGE Publication Ltd., 2008), 34

menyatakan ada lima faktor penting yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pengaruh ideal, (2) karisma, (3) motivasi yang menginspirasi, (4) rangsangan intelektual, dan (5) pertimbangan yang diadaptasi.⁶ Dengan adanya faktor-faktor ini kepala sekolah didorong supaya lebih bijak dalam bertindak dan berhadapan dengan para guru dan staf kependidikan di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang cenderung mengadopsi pendekatan demokratis pada gaya kepemimpinannya⁷.

Sebagai hasilnya, ketika kepala sekolah mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan memiliki potensi untuk melibatkan para stakeholder dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Misalnya, ketika kepala sekolah memiliki kepemimpinan transformasional yang baik, maka kepala sekolah mampu melibatkan para guru, staf kependidikan, dan orang tua siswa sehingga berperan aktif untuk pengembangan efektivitas sekolah. Dalam konteks Indonesia, gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan karena dengan adanya prinsip demokratis dalam pengelolaan sekolah akan mendorong semakin munculnya ide-ide kreatif dan inovasi untuk memajukan sekolah dari berbagai pihak. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional yang efektif membutuhkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan.⁸

⁶ P. G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Terjemahan), (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 43

⁷ Giltinane, CL., *Leadership Style and Theories. Nursing Standard*. 27 (41) (2013), 35-39.

⁸ CL Giltinane, *Leadership Style and Theories. Nursing Standard*. Vol. 27 No. 41 (2013), 35-39.

Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong pengembangan sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah mampu membangun kepercayaan terhadap guru dan staf kependidikan sehingga guru dan staf kependidikan juga mampu mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus membagikan visi dan misi sekolah kepada warga sekolah sehingga ini akan mewujudkan suasana kondusif untuk pembelajaran.

Sugiarto juga memiliki pola kepemimpinan kharismatik. Yang menurut Ivancevich, Pemimpin Karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.⁹

Rhode dan Bennis, mengatakan, “*charismatic individuals who are prone to self-interested actions, precisely the behavior that power permits*”.¹⁰

Artinya kekuatan utama dari kepemimpinan kharismatik adalah tindakan pribadi yang dalam aspek moralitinya.

Selain tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Sugiarto dalam menjadi leader di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, beliau juga menerapkan sebuah tindakan yang didasarkan terhadap tipe kepemimpinan tersebut.

Dengan menjadi kepala sekolah diterangkan, berangkat dari hasil kesepakatan, Sugiarto mewajibkan tenaga pendidik dengan latar belakang pendidikan umum untuk lebih mendalami teori-teori dan metodologi PLB

⁹ Ivancevich, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 209

¹⁰ Warren Bennis, *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy*, 180.

atau PK-LK secara berkelanjutan, mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan inovasi pembelajaran, serta mentransformasikan hasil pelatihan kepada rekan sejawat mereka.

Selain tipe kepemimpinan di atas dalam mengupayakan terwujudnya visi dan misi. Sugiarto menerapkan tipe kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional mempunyai titik berangkat dari semangat ingin memiliki apa yang dimiliki orang lain. Fokusnya adalah segala hal yang menarik dan sedang dimiliki orang lain. Hal demikian dilakukan melalui proses tawar-menawar, transaksi-transaksi. Semua itu dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar merelakan kelebihan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan diri dan organisasi. Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukur prestasi kerja.¹¹

Menurut Giltiane, gaya kepemimpinan transaksional adalah berorientasi pada tugas dan bisa efektif ketika berhadapan dengan deadline.¹² Sedangkan menurut Northouse menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berbeda dengan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dikarenakan pemimpin yang

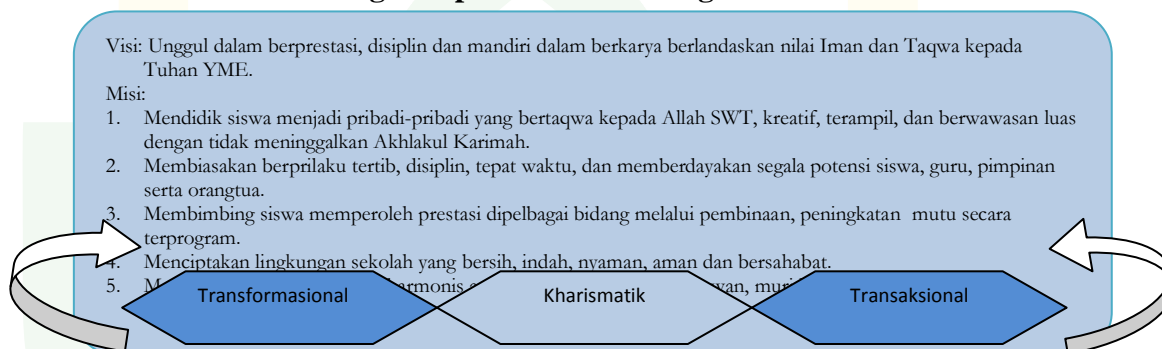
¹¹ Tikno Lensuffie, *Leadership Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, (Jakarta:Erlangga, 2010), 91

¹² Giltinane, CL., *Leadership Style and Theories. Nurshing Standard*. 27 (41) (2013),. 35

mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut, tetapi berfokus pada pengembangan pribadi para anggota. Pada umumnya, ada tiga tipe kepemimpinan transaksional, yaitu: *Continget reward* (Pemberian penghargaan saat target tercapai), *management by exception active* (ada intervensi sebelum terjadi permasalahan), dan *managemen by exception-passive* (ada intervensi ketika permasalahan muncul).¹³

Secara Universal peran dan fungsi Sugiarto sebagai leader yang memiliki fungsi pelaksana atas visi dan misi kelembagaan adalah sebagaimana dikonsepsikan melalui gambar berikut:

Gambar 5.1 Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pelaksana Visi Dan Misi



Gambar di atas merupakan penjelasan secara universal mengenai peran Sugiarto sebagai pelaksana visi dan misi SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Dipahami bahwa lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag telah memiliki visi dan misi sehingga sebagai kepala sekolah, Sugiarto memiliki peran dan fungsi sebagai pelaksana visi dan misi lembaga. Sehingga dalam hal ini Sugiarto memalsimalkan fungsi tipe kepemimpinan transformasional

¹³ Giltinane, CL., *Leadership Style and Theories. Nurshing Standard*. 27 (41) (2013),.. 39

dengan tujuan *idealized leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

Kemudian ada tipe kepemimpinan kharismatik yang juga dimaksimalkan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah yang mengutamakan *self-interested actions, precisely the behavior that power permits*. Yaitu memerankan fungsi pribadi khususnya dalam aspek moraliti, sehingga terwujudnya atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya kepemimpinan Sugiarto menjadi kepala sekolah.

Adapula kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh Sugiarto dengan menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukur prestasi kerja. Sesungguhnya tipe transformasional, kharismatik dan transaksional yang dioptimalkan oleh Sugiarto adalah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi para bawahannya sehingga mereka memiliki satu tujuan mencapai visi dan misi lembaga.

2. Sebagai Inovator di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Pernyataan dari beberapa narasumber terkait kinerja Sugiarto sebagai kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag selalu memiliki ide yang cemerlang guna terlaksananya sistem pendidikan yang baik dan tenaga

pendidik yang berkualitas. Dengan kewenangannya Sugiarto sebagai kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi dan memiliki inovasi atas pengembangan visi dan misi lembaga. Tuntutan perkembangan zaman membuat sosok Sugiarto harus mampu membawa lembaga yang dipimpinnya memiliki daya saing dengan lembaga lain.

Keterlibatan segenap struktur kelembagaan membutuhkan hadirnya Sugiarto tidak hanya menjadi tenaga pengajar, akan tetapi mampu menciptakan inovasi. Sehingga eksistensi kelembagaan mampu mencuat dengan kompetensi tenaga pendidik yang mumpuni dan kompeten. Kebijakan Sugiarto tentu menentukan image lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Dengan perkembangan dunia pendidikan yang serba modern segala potensi perkembangan dunia pendidikan tentu harus tidak kalah dengan lembaga pendidikan lain. Gagasan yang inovatis dan kreatif diperlukan mampu diwujudkan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah.

Mengacu terhadap teori bahwa M Daryanto mendefinisikan kepala sekolah sebagai personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.¹⁴ Sosoknya mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah. Menurut Mulyasa, dirinya adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan

¹⁴ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, 80

bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.¹⁵

Adapun peran penting Sugiarto sebagai kepala yang selalu memberikan inovasi di sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag sampai sekarang. Melalui keterangan yang disampaikan oleh Huda bahwa setiap kegiatan yang akan dilakukan, kepala sekolah selalu memandu terlebih dahulu dengan mengadakan rapat bersama waka dan ketika telah ada kesepakatan baru diberitahukan kepada staf, guru, dan siswa. Setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah selalu melibatkan semua anggotanya. Beliau memang mengutamakan kerja tim. Karena dengan demikian, apa yang menjadi tujuan utama dapat tercapai. Selain itu, kepala sekolah merupakan pribadi yang disiplin, .memberikan contoh yang baik kepada semua warga sekolah. Perlunya pembaruan dengan memunculkan ide-ide kreatif untuk menunjang jalannya pendidikan dan untuk menghadapi tantangan serta persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan akibat berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemikiran kreatif, berupaya selalu melakukan pembangunan, keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta mementingkan kepentingan bersama yang diterapkan oleh kepala sekolah menjadi karakteristik seorang inovator.

Sebagaimana yang telah diungkapkan dalam penelitian sebelumnya, bahwa dalam hal ini kepala sekolah sebagai inovator dalam rangka menerapkan strategi yang telah menjadi gagasannya. Strategi yang tepat

¹⁵ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis...*, . 126

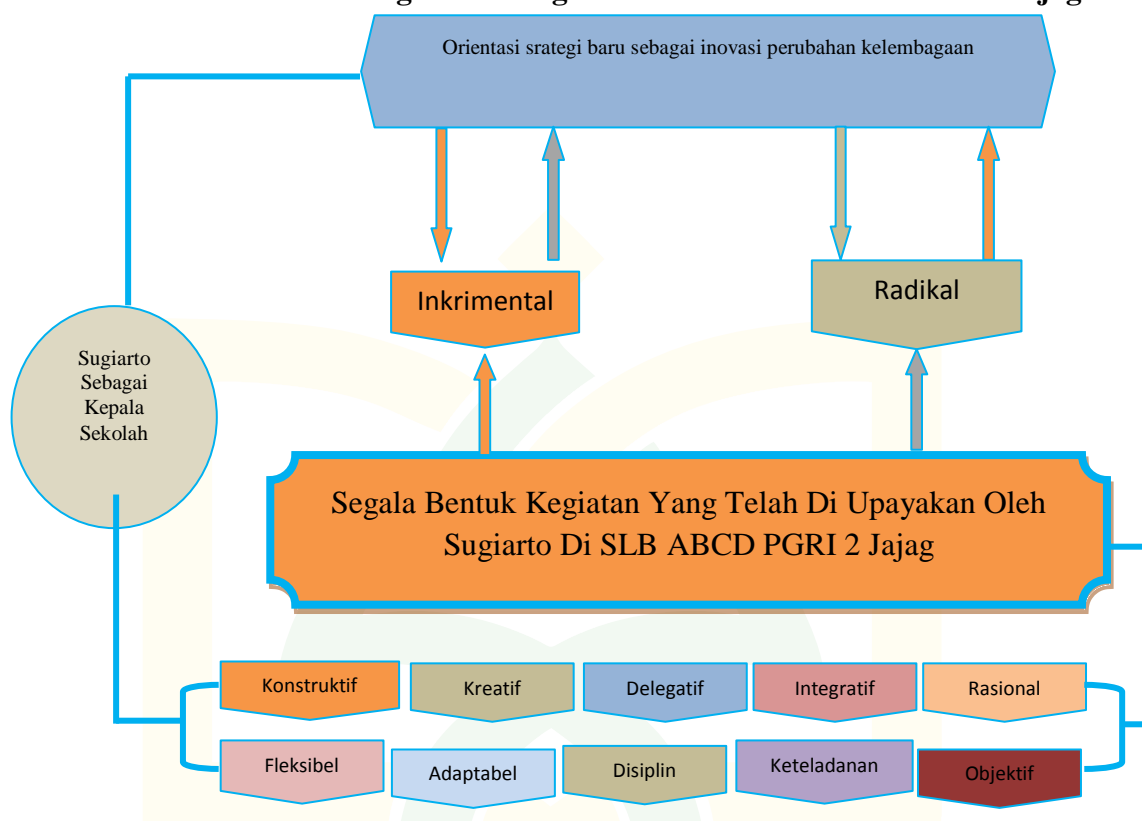
untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, selalu mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan berorientasi mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Sebagaimana Djamaludin mengungkapkan inovasi adalah suatu perubahan dari sesuatu hal, baik bersifat inkremental maupun perubahan yang bersifat radikal. Peran kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.¹⁶

Tuntutan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah memang sepatutnya harus memiliki inovasi yang jelas dengan menggunakan tolak ukur atau landaan sesuai dengan keadaan. Maka untuk lebih menyederhanakan mengenai penjelasan yang meengatakan bahwa sosok kepala sekolah harus memiliki inovasi di bawah akan dipaparkan kerangka secara umum tentang Sugiarto yang memiliki peran sebagai inovator di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag adalah sebagaimana gambar berikut:

IAIN JEMBER

¹⁶ Muh. Fitrah, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bima: Istitut Agama Islam Muhammadiyah, 2017),.

Gambar 5.2 Sugiarto Sebagai Inovator SLB ABCD PGRI 2 Jajag



Gambar di atas merupakan penjelasan secara umum mengenai peran Sugiarto sebagai kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag yang harus memiliki gagasan inovasi yang orientasinya sebagai strategi perubahan kelembagaan.

Bahwa dalam gambar dapat dijelaskan sosok Sugiarto harus memiliki strategi yang cara kerjanya harus bersifat konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Sehingga dalam hal ini Sugiarto melahirkan beberapa program yang telah diupayakan dan telah terealisasi seperti pengadaan fasilitas alat musik, asrama, fasilitas komputer, perpustakaan, penyediaan alat bordir, mengadakan penanaman karakter religius dan lain

sebagainya yang memiliki orientasi terhadap bentuk perubahan lembaga baik secara inkremental atau secara radikal.

3. Motivator Kerja di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Secara teori kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya. Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan lembaganya sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsinya. Tentunya menyangkut peran dan fungsinya sebagai edukator, motivator dan lain sebagainya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Pasang surutnya para tenaga pendidik dalam melakukan tugasnya, tentu memerlukan keberadaan kepala sekolah sebagai motivator. Maka dalam situasi ini sosok Sugiarto, dituntut untuk memiliki kemampuan untuk bisa memotivasi seluruh sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Motivasi ini bertujuan agar semua elemen yang ada di lembaga tersebut bisa melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya.

Kepala Sekolah SLB 2 jajag di anggap mempunyai kemampuan untuk bisa membuat semua pihak yang ada di lembaga tersebut termotivasi untuk melakukan setiap tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dan tugasnya sendiri sebagai seorang guru.

Sugiarto menyadari bahwa pasti ada saat di mana berprofesi sebagai guru mengalami kejenuhan ketika melakukan aktifitas yang sama setiap harinya, dan itu tentunya berimbas pada siswa yang membutuhkan semangat pantang menyerah dari Sugiarto sendiri sebagai guru, apalagi siswa yang dihadapi adalah siswa berkebutuhan khusus. mereka yang secara fisik dan mental mengalami keterbatasan. Bapak Sugiarto sebagai kepala kepala selalu memberikan motivasi dengan cara beliau menceritakan sejarah awalnya sekolah ini berdiri dan bagaimana perjuangan yang sudah dilakukan oleh para pendiri sekolah ini hingga akhirnya sekolah ini bisa berdiri dan diminati masyarakat sampai sekarang.

Berprofesi menjadi guru memang memerlukan motivasi yang berasal dari luar pribadinya. Yang tentunya harus bisa dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai leader. Sesungguhnya dorongan dari pribadi guru di sini juga dibutuhkan yang sebenarnya lebih besar daripada dorongan dari laur. Dorongan tersebut berupa motivasi, adapun motivasi yang dapat diambil oleh kepala sekolah sebagai sosok yang memerankan fungsinya adalah mengarahkan dan mendorong guru untuk melakukan tindakan dan mengatasi segala bentuk tantangan serta hambatan dalam upaya untuk mencapai tujuan dari lembaga pendidikan.¹⁷

Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Maka dipastikan bahwa guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang kegiatan

¹⁷ Uray Iskandar, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru*, Jurnal Visi Ilmu Pendidikan, (Sambas: Dinas Pendidikan, Tth), 1024.

pendidikan dapat berupaya menampilkan sifat positif terhadap profesinya sebagai guru serta meningkatkan kompetensi profesionalnya. Yang menurut Wahjosumijo, kepala sekolah yang berhasil apabila para bawahannya memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta para bawahannya melihat bahwa kepala sekolah, mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.¹⁸

Sebagaimana yang diungkapkan pula oleh Sabirin dan Purwati, kepala sekolah sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Karena kepala sekolah meyakini dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja.¹⁹

Sehingga bawahannya mampu berkreasi demi mewujudkan mutu pendidikan yang baik pula. Kemampuan kepala sekolah membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan karena dikaloraborasi dengan kinerja guru. Serupa dengan hasil penelitian Septiana, Ngadiman dan Ivada menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.²⁰

¹⁸ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 81.

¹⁹ Sabirin, *Perencanaan Kepala Sekolah Tentang Pembelajaran*, Jurnal Tabularasa PPS Unimed, (Tt: Unimed, 2006), 111-1128.

²⁰ R. Ngadiman dan Ivanda E., *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari*, Jurnal Penelitian (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2013), 107-118.

Sehingga dapat dijelaskan melalui gambar yang menjadi penjelasan secara umum mengenai penjelasan di atas. Yakni sebagai berikut:

Gambar 5.3 Sugiarto Sebagai Motivator Kerja



Gambar di atas merupakan deskripsi tentang Sugiarto yang memiliki peran untuk memotivasi para bawahannya di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Agar mampu memiliki semangat untuk mengembangkan kompetensinya serta semangat menjalani profesinya sebagai tenaga pendidik.

Sehingga dapat dijelaskan bahwa Sugiarto memiliki peran untuk menjadi inovator bagi segenap bawahannya. Yang menjadi dasar bagi sosok kepala sekolah seperti Sugiarto memang harus memiliki kemampuan untuk memotivasi bawahannya. Sehingga, dalam hal ini Sugiarto berperan untuk memberikan arahan, dorongan dan mengatasi tantangan dalam menjalankan profesinya sebagai tenaga pendidik siswa berkebutuhan khusus. Dalam bentuk apapun yang berupa arahan, dorongan dan cara mengatasi tantangan yang dihadapi dilakukan oleh Sugiarto merupakan

usahanya menjadi motivator dengan orietasi peningkatan kompetensi para guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Seperti menceritakan sejarah perjuangan terbentuknya lembaga, menegur siswa atau guru yang mengalami penurunan semangat dalam melakukan kegiatan belajar mengajar.

4. Komunikatif

Kemampuan dalam berkomunikasi seorang kepala sekolah dalam lembaga pendidikan khusus siswa difabel memerlukan keterampilan yang komplit. Komunikasi yang dilakukan oleh Sugiarto diterapkan untuk mengimplementasikan tipe kepemimpinan dirinya sebagai kepala sekolah, yang dalam hal ini ada tiga tipe yang digunakan yaitu tranformasional, transkasional dan kharismatik.

Dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah diperlukan komunikasi yang baik agar mampu mempengaruhi kinerja para guru. Untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip-prinsip dari komunikasi tersebut. Menurut Seiler²¹ terdapat empat prinsip dasar komunikasi yaitu: suatu proses, suatu sistem, interaksi dan transaksi, dimaksudkan atau tidak dimaksudkan. Prinsip-prinsip dasar komunikasi adalah adanya minat untuk menyampaikan pesan, dapat menarik perhatian (komunikasikan), dilengkapi dengan alat, paham terhadap pesan yang disampaikan, dapat ulang kaji, memiliki manfaat dan pesan yang kita sampaikan belum tentu dapat dipahami orang.

²¹ Muhammad Kohler, *Komunikasi Organiasasi Eds I Cet*, 12 (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 1.

Pendidikan adalah komunikasi dalam arti kata bahwa proses tersebut terlibat dua komponen yang terdiri dari manusia, yakni pengajar sebagai komunikator dan pelajar sebagai komunikan. Tujuan komunikasi sifatnya umum, sedangkan tujuan pendidikan sifatnya khusus. Tujuan pendidikan itu akan tercapai jika prosesnya komunikatif. Jika proses belajar itu tidak komunikatif, tidak mungkin tujuan pendidikan itu dapat tercapai.

Effendy²² mengemukakan bahwa, pada umumnya pendidikan berlangsung secara berencana di dalam kelas secara tatap muka (face-to-face). Karena kelompoknya relatif kecil, meskipun komunikasi antara pengajar dan pelajar dalam ruang kelas itu termasuk komunikasi kelompok (group communication), sang pengajar sewaktu-waktu bisa mengubahnya menjadi komunikasi antarpersona.

Meurut keterangan yang didapat oleh peneliti dari hasil penelitian bahwa Sugiarto selaku kepala sekolah. Dalam menerapkan komunikasi yang baik bertujuan agar semua kegiatan yang ada di lembaga SLB berjalan dengan baik. Yang menurut pengakuan dari narasumber ada perasaan nyaman setiap kali berkomunikasi dengan kepala sekolah, karena selalu berusaha menyampaikan setiap ide-idenya terhadap kami sebagai guru dengan baik, memang adakalanya komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru sebagai tenaga pendidik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, kadangkalanya seperti sebuah perintah yang harus dilaksanakan atau berupa instruksi.

Bentuk intruksi dari Sugiarto dianggap sifatnya otoriter karena memang untuk mengembangkan kompetensi di lembaga khusus peserta didik berkebutuhan khusus. Komunikasi vertikal dilakukan oleh bapak Sugiarto dalam keadaan formal, misalnya ketika sedang rapat, tetapi komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari-hari sebagai contoh: “Empun manton tugase ndamel RPP?” namun ketika sedang rapat menggunakan komunikasi vertikal contoh: “Bapak Ibu Guru segera diselesaikan pembuatan RPP nya”. Para guru sangat menyadari betapa harus berhati-hatinya kepala sekolah dalam menyampaikan setiap informasi kepada seluruh guru yang ada disekolah ini untuk meminimalisir adanya kesalah pahaman, namun demikian biar tidak terjadi kesenjangan antara atasan dan bawahan maka komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari-hari.

Sugiarto juga menegaskan bahwa dirinya, berkomunikasi secara bebas kepada guru, staf dan karyawan dalam suasana santai atau tidak formal, hal ini saya lakukan karena saya merasa dengan komunikasi bebas mereka biasanya bisa lebih terbuka dan rileks dalam menyampaikan aspirasinya, sebagai contoh ketika waktu istirahat ada beberapa guru masih melakukan aktifitas pembuatan RPP, Sugiarto bertanya: “Dereng manton ndamel RPP nya”. Maka mereka biasanya menyampaikan keluhan kesahnya mengapa sampai hari ini belum selesai, biasanya karena banyaknya aktifitas yang bersamaan atau ada sebab-sebab yang lain. Namun ketika dalam suasana formal atau rapat maka saya menggunakan komunikasi

vertikal, contoh : “Bapak Ibu segera diselesaikan RPP nya karena aktifitas pembelajaran sudah berlangsung”. Bentuk komunikasi seperti ini saya lakukan karena RPP memang sebenarnya harus sudah diselesaikan sebelum proses pembelajaran dimulai demi lancarnya kegiatan pembelajaran.

Untuk menciptakan suasana yang nyaman dilingkungan sekolah dibutuhkan adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan staf, guru dan pihak-pihak lain yang terkait di dalamnya agar program-program yang sudah dirancang dapat terlaksana dengan baik. Bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah menyadari bahwa setiap orang memiliki karakter yang berbeda, tidak semua orang bisa memahami yang disampaikan itu adalah tujuannya untuk kebaikan bersama demi terwujudnya visi dan misi lembaga. Namun demikian kepala sekolah berusaha memahami setiap karakter yang berbeda dari para guru, staf dan karyawan adalah sesuatu yang sudah menjadi garis takdir dari yang Maha Kuasa, sehingga tidak dijadikan sebuah beban melainkan adalah sebuah anugrah yang harus disukuri dan menjadikan manusia itu belajar menghargai perbedaan. sehingga bisa belajar menjadi pemimpin yang bijaksana.

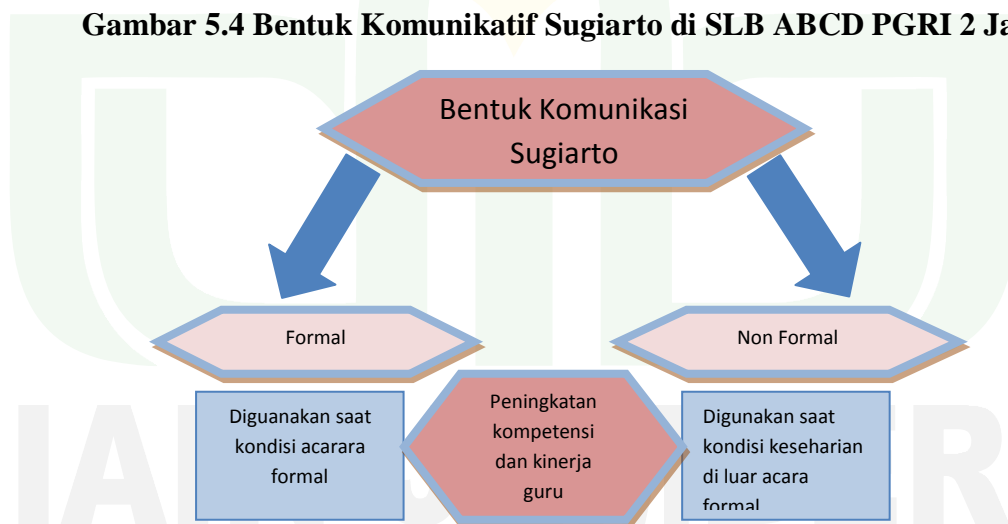
Selaku guru yang mengajar untuk siswa tuna grahita, beliau mengatakan Bapak Sugiarto selalu menciptakan suasana yang harmonis dan kekeluargaan dalam berinteraksi dengan guru, staf dan karyawan dengan menjalin komunikasi bebas pada saat santai atau tidak formal,

contoh; pada saat acara makan bersama, terciptalah suasana yang harmonis, kekeluargaan dan kami merasa tidak canggung atau terbebani ketika menyampaikan keluh kesah saya saat menjalankan tugas sebagai guru.

Hal tersebut juga didukung dengan dokumen sekolah terkait dengan komunikasi yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah bisa menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman disaat makan bersama dan setelah mengikuti acara formal untuk menghilangkan kepenatan, foto bersama adalah salah satu solusi menghilangkan kepenatan itu.

Berikut merupakan gambar yang menjelaskan tentang penjelasan di atas mengenai bentuk komunikasi yang digunakan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah, yakni sebagai berikut:

Gambar 5.4 Bentuk Komunikatif Sugiarto di SLB ABCD PGRI 2 Jajag



Sebagaimana gambar di atas dapat dijelaskan bahwa Sugiarto dalam melakukan komunikasi dalam upayanya untuk mengembangkan kinerja dan kompetensi guru, Dia selalu menggunakan dua pendekatan bahasa formal dan non formal. Komunikasi formal dilakukan oleh Sugiarto

digunakan dalam situasi dan kondisi formal, mislkan saat rapat, workshop atau kegiatan lain yang sifatnya formal. Sedangkan bahasa non formal biasanya digunaka apabila kondisi sehari-hari bertegur sapa dengan para guru atau mengintruksikan penyelesaian tugas di luar kondisi rapat. Adapun tujuan dari komunikasi Sugiarto di SLB ABCD PGRI 2 Jajag untuk meningkatkan kompetensi para guru juga sesuai dengan kebutuhan pendidikan untuk para siswa berkebutuhan khusus

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Manager* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi

*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,*²³ begitu pendapat Gorton dan Alston untuk mengistilahkan seorang manajer harus memiliki berbagai keterampilan tertentu. Begitupun seorang kepala sekolah yang berperan menjadi *manajer*.²⁴ Keahlian yang perlu dibangun adalah ketrampilan dalam melakukan mengkordinasikan kompetensi agar sesuai dengan orientasi utama atau visi utama sekolah.

Adapun keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mental untuk mengkoordinasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Artinya kemampuan yang digunakan dalam membangun relasi antar manusia dan sistem yang lebih harmonis. Pada sisi inilah, kajian terhadap sekolah sebagai manager dapat dispesifikkan pada pembahasan

²³ Gorton dan Alston, *School Leadership and administration: Important Concepts, Casestudies, and Simulations*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2010).

²⁴ Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003).

pengembangan kebijakannya dalam hal menjadi motor kerja SLB ABSC. Untuk memperinci hal demikian ini, akan dibahas dalam masing-masing sub temuan penelitian yang dilakukan.

1. Dimensi Demokratis dalam Perencanaan Kebijakan

Sebagaimana dijelaskan dalam temuan formal yang ada, menyatakan bawah ada sisi, di mana kepala sekolah terlihat begitu demokratis. Yang pada sisi perencanaan kebijakan. Setiap kebijakan selalu dimulai melalui proses muswarah. Untuk memperinci, hal demikian perlu dipahami terlebih dahulu konsepsi teroretis umum kebijakan kepemimpinan. Berkenaan dengan jalan aktifitas kebijakan kepemimpinan, sebenarnya awalnya digambarkan sebagai langkah pengambilan keputusan. Hal demikian sebagaimana dikonstruksi oleh Herbert Simon. Ia mengkonsepsi kebijakan berkaitan dengan proses pengambilan keputusan seorang pemimpin. Konstruksinya tentang pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap yakni *intelligence*, *design*, dan *choice*.

Intelligence yang dimaksud dalam model di atas adalah upaya memahami problem yang membutuhkan kebijakan. *Design* adalah menyusun beberapa alternatif-alternatif yang dapat dijadikan opsi pengambilan keputusan. Sedangkan *choice* adalah pemilihan alaternatif yang akan dijadikan kebijakan.²⁵ Nampak konsepsi ini dikembangkan dari sejumlah pertanyaan yang diajukan oleh Jhon Dewey, yakni *What is the*

²⁵ Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision*, (New York: Stratford Press, Inc., 1960), 2

problem? What are the alternatives? Which alternative is best?.²⁶

Pertanyaan tentang problem dapat disetarakan dengan *intelligence*. Terkait mengidentifikasi beberapa alternatif yang dimaksud adalah design. Kemudian pencarian alternatif terbaik adalah tahapan *choice*.

Beberapa tahap ini tentu juga dilakukan oleh kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajak. Adapun dimensi demokratis dalam perencanaan yang dimaksud dalam tahap perencanaan ini adalah proses *intelligence* dan *design*. Artinya proses perencanaan meliputi analisa masalah dan desain pemecahan masalah. Dijelaskan dalam temuan, pada tahap ini, kepala sekolah menfungsikan ketajaman analisis masalah dan desain alternatifnya pada kompetensi guru yang tentu telah memiliki spesifikasi keterampilan dalam menyelesaikan sebuah masalah yang terjadi.

Tidak heran, jika dalam pelaksanaan rencana ini, kepala sekolah mengundang seluruh elemen guru, utamanya sesuai dengan masalah yang akan dibahas. Pada tahap ini para guru dikatakan memiliki kesempatan dalam mengusulkan alternatif, tentu dengan mengacu pada hasil diagnossi masalah yang telah dilakukannya sendiri. Sedangkan peran kepala sekolah dalam rapat ini sebagai pengakomodir masalah beserta alternatif yang disampaikan oleh para guru. Sisi inilah nampaknya memperlihatkan ada dimensi yang begitu demokratis.

Proses perencanaan dilakukan dengan cara mempertemukan usulan atau asumsi opsi alternatif dengan orientasi pengembangan pendidikan

²⁶ John Dewey, *How We Think*, (New York: D. C. Heath & Company, 1910), 8

sekolah. Alasan utama memadukan asumsi beberapa pengurus sebab kepala sekolah juga mempertimbang standar tindakan dan persepsi yang ada pada guru-guru. Dalam hal ini, secara metodologis kepala mempertemukan konsepsi masalah dalam standar relasi tindakan guru-guru dengan kesadaran yang dicanangkan sebagai tujuan pengelolaan organisasi sekolah. Metode ini merupakan pemahaman masalah yang dibenarkan secara teoritis. Simon mengatakan bahwa hal yang penting untuk diidentifikasi adalah *the relationship between individual preferences and the objectives of the organization*.²⁷ Dengan melakukan proses perencanaan yang demokratis yang demikian, tentu dapat secara penuh memahami standar tindakan umum guru dalam masalah-masalah tertentu.

Fungsi dimensi demokratis ini oleh kepala sekolah dijadikan sebagai proses pengembangan pemahaman isu-isu masalah dan juga sumber masalahnya. Jika perencanaan tidak dilakukan secara demokratis, pemahaman keduanya akan aganya bersumber dari kemampuan kepala sekola saja. Dari itulah diperlukan keikutsertaan beberapa pihak yang tentu memiliki kompetensi berbeda-beda. Dalam hal ini tentu adalah para guru yang ada di sekolah. Dengan kemampuan yang mereka miliki alternatif strategis dapat secara komprehensif disusun. Secara teoretis hal demikian ini mengarah pada orientasi penting perencanaan sebagaimana yang dijelaskan

²⁷ J.G March dan H.A. Simon, *Organizations*, (U.K: Basil Backwell, 1985), 229

oleh oleh Thomas Dye yakni *deciding what issues will be decided, what problems will be addressed by government.*²⁸

Selain itu, salah satu fungsi maneger yang dijelaskan oleh Agung adalah *support subordinates as they implement delegated plans.*²⁹ Maksudnya, peran mendukung proses adanya gagasan perencanaan yang diusulkan sub unit. Pada kepemimpinan kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajak juga nampaknya dilakukan pada tahap perencanaan. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa, proses kepemimpinan dilakukan dengan melakukan perencanaan yang terbuka. Terbuka pada setiap pendapat guru-guru, tentu juga berarti mendukung sub agensi organisasi dalam mennyusun rencana yang akan dilakukan.

Proses perencanaan yang demikian bukan hanya berguna untuk melihat beberapa standar pandangan guru terhadap masalah sesuai dengan kompetisinya, namun juga dasar proses inventarisir alternatif. Tentu dalam hal ini agar lebih objektif dan mengikat. Artinya, alternatif yang terbangun agar lebih terlihat objektif dan diikuti. Dalam hal ini persis senada dengan apa yang dijelaskan oleh Marc dan Simon. Keduanya mengatakan masalah dan alatenatif yang memiliki dimensi objektifitas penting dilakukan dengan demokratis. Sebab akan dapat secara komprehensif melihat *preferences* masing-masing individu.³⁰

²⁸ Ibid. 34.

²⁹ Agung Widhi Kurniawan dan Zarah Puspitanigtyas, *Leader In Higher Education Academic Leader Or Manager*, 2013.

³⁰ March dan Simon, *Organizations*, . 229

Seringkali kepala sekolah dihadapkan pada pilihan yang sulit ketika harus mengambil sebuah keputusan, hal ini dikarenakan jika keputusan yang diambil tidak sesuai dengan keinginan anggotanya akan berakibat hilangnya kepercayaan anggotanya terhadap hasil keputusan, namun jika keputusan yang diambil berdasarkan hasil musyawarah semua komponen yang ada di lembaga tersebut efeknya adalah semakin kuat kepercayaan orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya dan hasil keputusan tersebut akan dilaksanakan dengan senang hati dan penuh tanggung jawab.

Terkait dengan *preferences* masing-masing individu yang dimaksud adalah asumsi mendasar dari pengetahuan dan kesadaran para guru. Pada sisi yang demikian ini, dapat disنادakan dengan konsepsi kompetensi guru. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Syaiful Sagala. Ia menggambarkan bahwa kompetensi berasal dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menjadi sumber tindakan dan kerja operasionalitas profesional.³¹

Konsepsi *preferences* sebagai kompetensi tentu juga senada dengan apa yang disampaikan Spencer. Ia mengatakan, ““*Competencies are underlying characteristics of people and indicate ways of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period of time*””.³² Jadi kompetensi merupakan apa yang menjadi karakteristik seseorang dan bisa meliputi pola perilaku atau pikiran dalam situasi dan waktu tentu. Tindakan yang dimaksud dalam sudut pandangannya adalah

³¹Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional...*, 23.

³²Lyle M. Spencer Jr, Lyle M. Spencer, dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (New York: Wiley, 1993), 9

seperangkat kemampuan dalam meningkatkan efektifitas kerjanya.³³ Jadi dalam proses perencanaan ini, kompetensi secara demokratis diambil guna mengembangkan alternatif yang nantinya secara komprehensif dapat menjadi pertimbangan kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan dapat disimpulkan bahwa dimensi demokratis dalam kepemimpinan kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajag adalah pada tahap perencanaan. Pada proses perencanaan ini, kepala sekolah nampaknya bersikap terbuka pada persepsi dan penilaian guru. Titik inilah yang kemudian juga digunakan dalam mengoptimalkan kompetensi guru dalam ikut serta merumuskan strategi yang digunakan dan diambil. Tentu dalam hal ini dalam hal pengembangan pendidikan sekolah luar biasa tersebut.

2. Dimensi Otoriter dalam Pemutusan Kebijakan

Kepala sekolah sebagai orang yang memiliki otoritas legal formal, bertanggung jawab pada terselenggaranya proses pendidikan di sekolah secara efektif. Kepala sekolah adalah manager sekolah yang dengan otoritasnya harus menjamin terselenggaranya proses pendidikan atau pembelajaran secara teratur dengan prosedur dan langkah-langkah proses yang tepat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Agung, bahwa yang membedakan *leader* dengan *manager* adalah fungsinya sebagai *oversee the subordinates that they are in charge of*.³⁴ Artinya seorang kepala sekolah mesti memiliki

³³ Jr, Spencer, dan Spencer. 25

³⁴ Agung Widhi Kurniawan dan Zarah Puspitanigtyas, *Leader In Higher Education Academic Leader Or Manager*, 2013.

tindakan yang dapat secara signifikan mampu mengendalikan tindakan struktural yang menjadi bawahannya.

Menurut Robins dan Timothy, proses kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan, mempertimbangkan dua hal yakni *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* adalah sampai sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai pekerjaan mereka. Sedangkan *initiating structure* adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjanya dalam mencapai tujuan tertentu.³⁵

Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat mempertimbangkan rasa kemanusiaannya. Pemimpin seperti ini biasanya sensitif akan perasaan orang-orang di sekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan, memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan. Sedangkan pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi akan memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja. Pemimpin yang demikian sebenarnya juga lemah, karena ikatan emosional kurang akan maksimal.³⁶

³⁵ Stephen Robbins dan Judge Timothy, *Perilaku Organisasi, (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249

³⁶ Ibid, 251

Dimensi otoriter dalam keputusan kebijakan, nampak diorientasikan agar dapat mengendalikan dan mengembangkan kompetensi sesuai harapan pemimpin. Temuan berkaitan dengan proses kepemimpinan yang otoriter ini mengindikasikan ada dua hal yang tentu berbeda dalam satu dan mengembangkan konstruksi teoritis umum di sini yang lain.

Hal yang sifatnya membedakan dengan teori pada umumnya tentu adanya temuan tentang pengendalian tindakan bawahan yang tidak hanya dilakukan pada tahap evaluasi. Namun, sejak awal kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajak telah melakukannya pada tahap keputusan kebijakan. Kebijakan yang diputuskan secara otoriter atau dengan tangan besi, dapat ditegakkan dan secara kuat menjadi pengendali dan pengarah tindakan para guru. Sebagaimana yang terjadi dalam kasus kepemimpinan yang diteliti ini, Sugiarto yang memutuskan tanpa intervensi, meningkatkan kebijakannya sebagai kebijakan yang kokoh dan tak mampu ditawar-tawar. Pada aspek inilah, kepemimpinan kepala sekolah tidak semesti penjelasan Maimun dan Fitri yang menjelaskan pengendalian selalu ada pada akhir pelaksanaan.³⁷

Sugiarto sebagai seorang manager memutuskan kebijakannya secara otoriter. Proses yang dilakukan pasca adanya inventarisir alternatif dari para guru, tentu didasarkan pada kesadaran peran kepemimpinannya yang selama ini dilakukan dalam mengembangkan SLB ABCD. Sejak awal ia memimpin lembaga pendidikan dengan menguatkan dorongan komitmen dan emosional pada orientasi lembaga pendidikannya. Sebagaimana dijelaskan

³⁷ Maimun dan Fitri, *Madrasah Unggulan ...* 180

dalam paparan data bahwa proses pendirian SLB merupakan buah semangat pengabdian yang dilakukan secara sukarela.

Ia yang juga merupakan kaum difabel, mencoba menggagas sekolah guna memberikan hak yang sama pada golongannya. Pada titik inilah, ia sadar bahwa kepemimpinannya dilembaga merupakan pengikat kerja dan nilai yang mengikat bawahannya. Sehingga, tidak heran jika demi ikatan ini terus tumbuh dan menjadi perekat bawahannya, ia tetap memilih untuk otoriter dalam memilih alternatif yang telah dihasilkan dalam pertemuan rapat perencanaan kebijakan.

Secara teoretis yang demikian, dapat dibenarkan. Dimensi otoriter pada tahap ini nampak memiliki tujuan penting. Melalui dimensi tersebut, kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah menjadi tersentral. Selain menyebabkan power kharismatik, tambah kuat. Juga nampak semakin menguatkan ikatan dan semangat kerja pengembangan yang lebih terorganisir, disiplin dan terpadu. Apalagi gaya pemimpin yang dimiliki oleh kepala sekolah SLB ini dapat dimasukkan dalam golongan pemimpin yang kharismatis. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ivancevich, bahwa model kepemimpinan adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Sehingga perannya, secara kultur memiliki kekuatan pengaruh dan ikatan yang tinggi.³⁸

³⁸ Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2007),

Walaupun terlihat otoriter tentu, kepala sekolah SLB ABCD juga tentu telah dianggap hati-hati dalam memimpin dan mengakomodir kompetensi kerja yang dimiliki guru. Pada satu sisi, ia masih mengembangkan sikap otoriter untuk merespon pengaruh kepemimpinan dalam hal pengembangan pedagogik. Pada sisi lain, tentu ia telah dianggap melakukan kebijakan secara profesional. Jadi, titik kepemimpinan yang bergaya kharismatis ini, terbukti memperhatikan kompetensi pedagogik bawahannya yang melahirkan ketaatan. Di sisi lain, sebenarnya ia terlihat visioner, sebab mengoptimalkan kompetensi profesional yang dimiliki para guru dalam tahap perencanaan. Pada sisi inilah, dirinya terlihat memiliki kepemimpinan kharismatik yang visioner.

Kharismatik visioner ini tentu berpijak pada penemuan penting beberapa pakar. Salah satunya Ivanevich. Ia menjelaskan bahwa kepemimpinan kharismatik itu ada dua varian. Keduanya adalah yang visioner dan yang krisis.³⁹ Yang krisis, adalah pemimpin yang sadar akan kapasitasnya, lalu bertindak sewenang-wenang. Sedangkan visioner, adalah pemimpin yang sadar memiliki otoritas, namun tetap objektif. Kharismatik visioner inilah yang dimiliki kepala sekolah SLB ABCD.

Berdasar pada penjelasan di atas, secara teoritis kepala sekolah SLB ABCD sebagai manajer adalah bertindak otoriter dalam hal pengambilan keputusan akhir. Keputusan yang diambil tentu berdasar pada alternatif yang disusun atas masukan para guru. Pada satu sisi yang menfungsikan

³⁹ Ibid, 211.

figuritas moral sebagai pemimpin yang kharismatis dan sisi lain yang tetap memelihara segi visionernya. Pada titik inilah, sikap otoriternya sebenarnya sangat tepat dilakukan.

2. Dimensi Delagatif dalam Distribusi Wewenang Kerja

Ada temuan yang secara tersirat merupakan fungsi manager yang dilakukan oleh kepala SLB ABCD 2 Jajak Jember dalam menguatkan kompetensi yang dimiliki para guru. Pada aspek ini, nampak terlihat pada proses distribusi wewenang kerja pengembangan pendidikan sekolah ini. Secara keseluruhan, ia tidak dapat melakukan kerja pengembangan sendirian. Sebab itulah yang memaknai melakukan tindakan kepemimpinan yang orientasinya guna membangun hubungan kerja yang sistematis, optimal dan efisien.

Yukl mengistilahkan proses ini dengan mengatakan, “*the assignment of new responsibilities to subordinates and additional authority to carry them out*”.⁴⁰ Artinya memberikan atau mempercayakan otoritas atau kewenangan kerja pada unit bawahannya. Dalam hal ini, kepala sekolah SLB ABCD berupaya juga mempercayakan wewenang kerja kepada para guru. Hal ini dilakukan dengan dasar yang jelas dan terukur.

Pertimbangan proses delegasi ini tentu dengan mempertimbangkan kompetensi dan proses kerja yang akan dilakukan. Hoy dan Miskel menyebut pertimbangan tersebut dengan istilah “*the ability to get others to*

⁴⁰ Gery Yukl, *Leadership in Organizations*, (New York: New Jersey Pearson, 2010), 149

do what you want them to do".⁴¹ Maksudnya mempertimbangkan kemampuan untuk melakukan apa yang diinginkan oleh kepala sekolah. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini tentu adalah kompetensi. Jika kompetensi dinyatakan ada dua yakni profesional dan pedagogik, maka yang dimaksud adalah kemampuan menyelesaikan kerja secara objektif dan penuh sukarela atau dengan ketaatan yang tinggi.

Selain itu, ada juga masalah lain seperti, contoh dalam mengatasi topik bahasan tentang model pengajaran di musim pandemi covid 19, pihak-pihak yang dilibatkan pun orang-orang yang memang kesehariannya bertugas dan bertanggung jawab dalam hal itu seperti Waka kurikulum dan tidak mungkin melibatkan atau mengikut sertakan pihak-pihak lain yang memang bukan wilayahnya dalam membahas topik bahasan tersebut.

Dalam mengambil keputusan atas masalah yang timbul secara mendadak, saya berusaha tetap melakukan dengan cara musyawarah misalnya, kmaren secara mendadak ada intruksi untuk melaksanakan pembelajaran secara *daring* karena adanya virus corona, saya pun langsung mengadakan musyawarah kepada semua pihak yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran yang ada di SLB 2 Jajag.

Saat ada surat edaran dari menteri pendidikan untuk sementara waktu melarang siswa-siswi masuk kesekolah dikarenakan adanya virus covid-19, Bapak Sugiarto selaku kepala sekolah mengumpulkan tenaga pengajar, para guru untuk menyikapi surat edaran menteri pendidikan tersebut terkait tidak

⁴¹ Hoy dan Miskel, *Educational Administration...*, 230

diperbolehkannya siswa-siswi yang ada di lembaga kami untuk melakukan pembelajaran secara langsung, kemudian kami bersama-sama memberikan masukan untuk melaksanakan pembelajaran dengan cara *Daring*. Dan itu menjadi keputusan kita bersama untuk melaksanakannya dengan suka rela dan penuh tanggung jawab.

Proses delegatif dilakukan dalam dua model yakni direncanakan dan tidak. Pada hal yang tidak direncanakan, salah satu contohnya tentu adalah proses distribusi mapel pada para guru. Pada mata pelajaran matematika misalnya, didistribusikan pada guru yang memiliki kompetensi matematika difabel. Pada tahap ini yang dipentingkan tentu adalah kecerdasan metodik difabel dan materi materi matematikanya. Pada sisi inilah, kematangan dalam konsepsi Blanchard dan Hersey sebagai pengetahuan kognitif,⁴² pada kontes penelitian ini adalah seperangkat pengetahuan metodik difabel dan materi pembelajaran.

Sedangkan pada contoh yang delegasi yang tidak direncanakan, salah satu contohnya, masalah yang terjadi pada guru misalnya guru yang masuk terlambat maka kepala sekolah sebelum menanyakan kepada guru yang bersangkutan terlebih dahulu beliau menanyakan kepada guru lain jam ke berapa guru yang bersangkutan tidak masuk mengajar, misalnya guru yang bersangkutan tidak masuk pada saat jam pertama dan kedua, maka guru berikutnya yang masuk jam ketiga dan keempat akan ditanya oleh Beliau. Bisa juga kepala sekolah menanyakan kepada teman dekat guru yang

⁴² Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1994)

bersangkutan tadi ada masalah apa sehingga guru tersebut tidak masuk mengajar pada jam tersebut.

Setelah kepala sekolah sudah mendapatkan informasi-informasi baru beliau memanggil guru yang bersangkutan. Apabila masalahnya sudah dianggap cukup berat. Kepala sekolah bisa juga menegur dalam bentuk himbauan dengan gurauan pada saat rapat dinas yang diadakan setiap bulan

Sebagaimana yang dijelaskan dalam paparan data, sebelum keputusan delegatif diambil, kepala sekolah terlebih dahulu menggali informasi-informasi mengenai sejauh mana kompetensi pedagogik yang dimiliki guru. Aritinya pada masalah seperti di atas, kompetensi yang dipertimbangkan adalah kompetensi yang hubungan sangat emosional dan spiritual. Dalam hal ini, kewenangan dalam melakukan pengambilan keputusan secara mutlak memang menjadi kewenangan seorang kepala sekolah. Namun kadangkala juga kewenangan ada pada wakil kepala sekolah tapi itu sifatnya koordinatif, tetap semua ada pada kendali kepala sekolah sebagai ujung tombak serta penanggung jawab utama jalannya lembaga pendidikan. Sehingga pernyataan Sugiarto mengenai kewenangan mutlak itu ada pada kepala sekolah, namun kadang saat Sugiarto tidak ditempat atau sedang tugas di luar dia memberi kewenangan tertentu pada wakil kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan ini, nampak proses distribusi kerja juga dilakukan oleh kepala sekolah SLB ABCD. Langkahnya dilakukan dengan berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki oleh para guru. Baik

kompetensi profesional maupun pedagogik. Kompetensi profesional dilakukan dalam proses perencanaan delegasi kerja mengajar. Hal demikian menyesuaikan kemampuan guru dalam hal metodik dan pengetahuan kognisi yang dimiliki. Sedangkan yang dilakukan berdasar kompetensi pedagogik adalah delegasi yang sifatnya tidak direncanakan.

Beberapa penjelasan panjang di atas, melahirkan konklusi bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai manager dalam pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan tindakan yang memadukan gaya otoriter, demokratis dan delegatif. Proses perencanaan kerja pengembangan, dilakukan dengan sangat demokratis dan rasional. Sedangkan proses alternatifnya nampak otoriter. Adapun proses delegatifnya malah terlihat sangat memadukan keduanya. Dalam hal delegasi yang direncanakan terlihat dipertimbangkan secara proporsional dan terukur. Sedangkan dalam hal delegasi yang tidak direncanakan dilakukan dengan otoriter, sebab prosesnya lebih bertendensi pada dasar kompetensi pedagogik yang dimiliki para guru. Untuk lebih terperinci, penulis membuat *framework* sebagaimana di bawah ini:

IAIN JEMBER

5.5 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SLB 2 Jajak sebagai Manager dalam Mengembangkan Kompetensi



Gambar di atas menjelaskan peran manager dalam hal pengembangan kompetensi guru guna membangun mutu sekolah SLB ABCD. Secara keseluruhan kepala sekolah dalam hal menjadi manager mengembangkan gaya kepemimpinan yang kharismatik dan visioner. Artinya, dalam beberapa sisi terlihat memakai gaya yang notabeni dimiliki pemimpin kharismatik. Beberapa diantaranya otoriter sebab sadar figur kepemimpinannya dapat mengikat dan mengendalikan kerja bawahannya. Di beberapa sisi lain, terlihat sangat rasional. Artinya nampak begitu demokratis dan mengoptimalkan seluruh guru berdasar kompetensinya.

IAIN JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang rincian temuan penelitaian dengan cara melakukan pendekatan melalui konstruksi teoritis yang ada. Peneliti mencoba melihat temuan dengan pendekatan teoritik. Secara substansi bagian bab ini mempertanyakan apakah ada persamaan atau perbedaan antara temuan peneliti dengan teori yang telah ada? Sehingga memunculkan susunan temuan bersubstansi dan memiliki manfaat praktis dari temuan. Peneliti tentunya mengacu terhadap fokus masalah yang telah disusun pada bagian bab I, sehingga membentuk pembahasan yang sistematis. Seperti beberapa sub bab berikut:

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Leader* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi

Definisi lain dari kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.¹ Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin yang mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah, dan yang ke dua, kepala sekolah sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolah.²

Dalam meningkatkan kompetensi guru sosok kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Tahun 2019/2020. Adanya kepala sekolah dijadikan

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, 83.

² Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 106.

sebagai penggerak mutu pendidikan kearah yang lebih baik. Kepala sekolah di lembaga SLB ABC PGRI 2 Jajag atas nama Sugiarto memang seorang yang visioner terbukti keterangan waka kurikulum lembaga menegaskan bahwa Sugiarto memiliki visi yang jauh ke depan. Sugiarto telah menciptakan program yang sesuai untuk para siswa dengan kebutuhan masing-masing.

1. Pelaksana Visi dan Misi SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Secara teoritis kepemimpinan sekolah diibaratkan sebagai kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan pada sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain harus mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapaitujuan yang ditentukan. Sebagaimana dalam penuturan Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan.³

Pembaharuan program-program di SLB ABCD PGRI 2 Jajag terbukti dari hasil keterangan Yoda selaku guru di lembaga terkait, terdapat peran besar seorang Sugiarto sebagai kepala sekolah. Begitu antusiasnya para peserta didik membuktikan bahwa Sugiarto mampu menjalankan visi dan misi dengan baik, tentu penambahan program-program dalam mengembangkan kompetensi tenaga pendidik di lembaga

³Stephen Robbins dan Judge Timothy, *Perilaku Organisasi*, 249.

SLB ABCD PGRI 2 Jajag juga tidak lepas dari ide visioner dan kesesuaian visi misi sekolah dengan kepemimpinan Sugiarto.

Visi dan Misi yang telah terkonsep dalam kelembagaan SLB ABCD PGRI 2 Jajag memiliki tujuan yang cukup mulia yaitu bertujuan untuk mencetak peserta didik yang berprestasi, memiliki kedisiplinan serta mandiri dalam menciptakan karya tentunya dengan landasan nilai ketaqwaan kepada Tuhan yang Maha Esa. Dengan melalui usaha menciptakan lingkungan pendidikan yang mengutamakan taqwa, kreatif, terampil dan memiliki wawasan yang general dengan tetap memperkokoh akhlak yang baik. Kemudian berusaha menanamkan kedisiplinan bagi seluruh pihak yang terlibat dalam pengembangan pendidikan SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Kemudian dari itu lembaga ini memiliki usaha untuk membimbing siswa memperoleh prestasi dipelbagai bidang melalui pembinaan, peningkatan mutu secara terprogram. Sehingga salah satunya adalah terciptanya lingkungan sekolah yang bersih, indah, nyaman, aman dan bersahabat. Dengan mewujudkan hubungan yang harmonis antara guru/pengasuh, karyawan, murid, orangtua, dan masyarakat sekitar sekolah.

Sebagai seorang leader Sugiarto mampu menciptakan sarana dan prasarana yang mendukung mutu pendidikan di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag, seperti menyediakan fasilitas alat musik, asrama untuk tempat istirahat, fasilitas komputer, perpustakaan, penyediaan alat bordir dan lainnya.

Demi terwujudnya visi dan misi kelembagaan Sugiarto dalam pola kepemimpinannya menerapkan tipe kepemimpinan transformasional, karena dalam teori disebutkan bahwa kepemimpinan jenis ini lebih memperhatikan individu, rangsangan intelektual serta memiliki karisma, adapun indikatornya adalah yakni Memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, dan memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.

Tindakan kepemimpinan Sugiarto yang dalam hal ini menggunakan tipe transformasional merupakan komponen tindakan pemimpin yang dari semua jenisnya, memiliki tujuan melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.⁴ Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya.

Tipe kepemimpinan transformasional adalah komprehensif karena memiliki pendekatan normatif terhadap kepemimpinan sekolah. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil.⁵ Northouse

⁴ Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range Of Leadership*, 2-3

⁵ T. Bush, *Leadership and Management Development*, (London:SAGE Publication Ltd., 2008), 34

menyatakan ada lima faktor penting yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pengaruh ideal, (2) karisma, (3) motivasi yang menginspirasi, (4) rangsangan intelektual, dan (5) pertimbangan yang diadaptasi.⁶ Dengan adanya faktor-faktor ini kepala sekolah didorong supaya lebih bijak dalam bertindak dan berhadapan dengan para guru dan staf kependidikan di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang cenderung mengadopsi pendekatan demokratis pada gaya kepemimpinannya⁷.

Sebagai hasilnya, ketika kepala sekolah mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan memiliki potensi untuk melibatkan para stakeholder dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Misalnya, ketika kepala sekolah memiliki kepemimpinan transformasional yang baik, maka kepala sekolah mampu melibatkan para guru, staf kependidikan, dan orang tua siswa sehingga berperan aktif untuk pengembangan efektivitas sekolah. Dalam konteks Indonesia, gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan karena dengan adanya prinsip demokratis dalam pengelolaan sekolah akan mendorong semakin munculnya ide-ide kreatif dan inovasi untuk memajukan sekolah dari berbagai pihak. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional yang efektif membutuhkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan.⁸

⁶ P. G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Terjemahan), (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 43

⁷ Giltinane, CL., *Leadership Style and Theories. Nursing Standard*. 27 (41) (2013), 35-39.

⁸ CL Giltinane, *Leadership Style and Theories. Nursing Standard*. Vol. 27 No. 41 (2013), 35-39.

Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong pengembangan sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah mampu membangun kepercayaan terhadap guru dan staf kependidikan sehingga guru dan staf kependidikan juga mampu mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus membagikan visi dan misi sekolah kepada warga sekolah sehingga ini akan mewujudkan suasana kondusif untuk pembelajaran.

Sugiarto juga memiliki pola kepemimpinan kharismatik. Yang menurut Ivancevich, Pemimpin Karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.⁹

Rhode dan Bennis, mengatakan, “*charismatic individuals who are prone to self-interested actions, precisely the behavior that power permits*”.¹⁰

Artinya kekuatan utama dari kepemimpinan kharismatik adalah tindakan pribadi yang dalam aspek moralitinya.

Selain tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Sugiarto dalam menjadi leader di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, beliau juga menerapkan sebuah tindakan yang didasarkan terhadap tipe kepemimpinan tersebut.

Dengan menjadi kepala sekolah diterangkan, berangkat dari hasil kesepakatan, Sugiarto mewajibkan tenaga pendidik dengan latar belakang pendidikan umum untuk lebih mendalami teori-teori dan metodologi PLB

⁹ Ivancevich, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 209

¹⁰ Warren Bennis, *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy*, 180.

atau PK-LK secara berkelanjutan, mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan inovasi pembelajaran, serta mentransformasikan hasil pelatihan kepada rekan sejawat mereka.

Selain tipe kepemimpinan di atas dalam mengupayakan terwujudnya visi dan misi. Sugiarto menerapkan tipe kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional mempunyai titik berangkat dari semangat ingin memiliki apa yang dimiliki orang lain. Fokusnya adalah segala hal yang menarik dan sedang dimiliki orang lain. Hal demikian dilakukan melalui proses tawar-menawar, transaksi-transaksi. Semua itu dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar merelakan kelebihan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan diri dan organisasi. Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukur prestasi kerja.¹¹

Menurut Giltiane, gaya kepemimpinan transaksional adalah berorientasi pada tugas dan bisa efektif ketika berhadapan dengan deadline.¹² Sedangkan menurut Northouse menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berbeda dengan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dikarenakan pemimpin yang

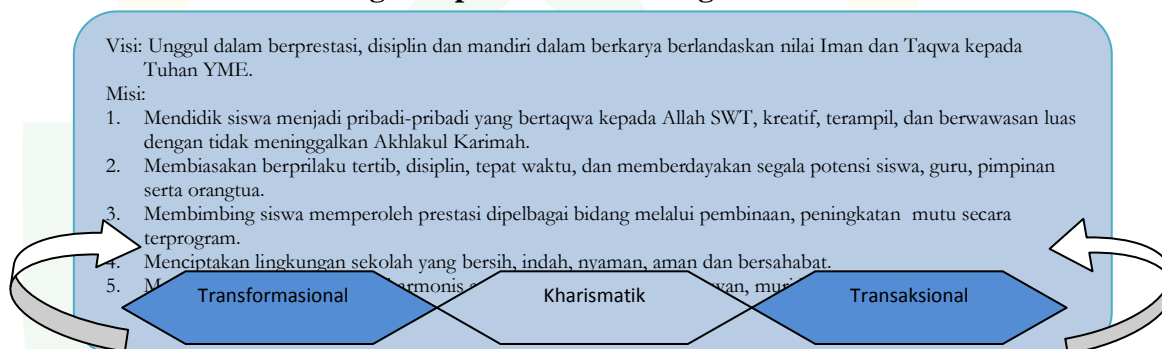
¹¹ Tikno Lensuffie, *Leadership Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, (Jakarta:Erlangga, 2010), 91

¹² Giltinane, CL., *Leadership Style and Theories. Nurshing Standard*. 27 (41) (2013),. 35

mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut, tetapi berfokus pada pengembangan pribadi para anggota. Pada umumnya, ada tiga tipe kepemimpinan transaksional, yaitu: *Continget reward* (Pemberian penghargaan saat target tercapai), *management by exception active* (ada intervensi sebelum terjadi permasalahan), dan *managemen by exception-passive* (ada intervensi ketika permasalahan muncul).¹³

Secara Universal peran dan fungsi Sugiarto sebagai leader yang memiliki fungsi pelaksana atas visi dan misi kelembagaan adalah sebagaimana dikonsepsikan melalui gambar berikut:

Gambar 5.1 Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pelaksana Visi Dan Misi



Gambar di atas merupakan penjelasan secara universal mengenai peran Sugiarto sebagai pelaksana visi dan misi SLB ABCD PGRI 2 Jajag.

Dipahami bahwa lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag telah memiliki visi dan misi sehingga sebagai kepala sekolah, Sugiarto memiliki peran dan fungsi sebagai pelaksana visi dan misi lembaga. Sehingga dalam hal ini Sugiarto memalsimalkan fungsi tipe kepemimpinan transformasional

¹³ Giltinane, CL., *Leadership Style and Theories. Nurshing Standard*. 27 (41) (2013),.. 39

dengan tujuan *idealized leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

Kemudian ada tipe kepemimpinan kharismatik yang juga dimaksimalkan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah yang mengutamakan *self-interested actions, precisely the behavior that power permits*. Yaitu memerankan fungsi pribadi khususnya dalam aspek moraliti, sehingga terwujudnya atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya kepemimpinan Sugiarto menjadi kepala sekolah.

Adapula kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh Sugiarto dengan menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukur prestasi kerja. Sesungguhnya tipe transformasional, kharismatik dan transaksional yang dioptimalkan oleh Sugiarto adalah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi para bawahannya sehingga mereka memiliki satu tujuan mencapai visi dan misi lembaga.

2. Sebagai Inovator di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Pernyataan dari beberapa narasumber terkait kinerja Sugiarto sebagai kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag selalu memiliki ide yang cemerlang guna terlaksananya sistem pendidikan yang baik dan tenaga

pendidik yang berkualitas. Dengan kewenangannya Sugiarto sebagai kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi dan memiliki inovasi atas pengembangan visi dan misi lembaga. Tuntutan perkembangan zaman membuat sosok Sugiarto harus mampu membawa lembaga yang dipimpinnya memiliki daya saing dengan lembaga lain.

Keterlibatan segenap struktur kelembagaan membutuhkan hadirnya Sugiarto tidak hanya menjadi tenaga pengajar, akan tetapi mampu menciptakan inovasi. Sehingga eksistensi kelembagaan mampu mencuat dengan kompetensi tenaga pendidik yang mumpuni dan kompeten. Kebijakan Sugiarto tentu menentukan image lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Dengan perkembangan dunia pendidikan yang serba modern segala potensi perkembangan dunia pendidikan tentu harus tidak kalah dengan lembaga pendidikan lain. Gagasan yang inovatis dan kreatif diperlukan mampu diwujudkan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah.

Mengacu terhadap teori bahwa M Daryanto mendefinisikan kepala sekolah sebagai personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.¹⁴ Sosoknya mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah. Menurut Mulyasa, dirinya adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan

¹⁴ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, 80

bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.¹⁵

Adapun peran penting Sugiarto sebagai kepala yang selalu memberikan inovasi di sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag sampai sekarang. Melalui keterangan yang disampaikan oleh Huda bahwa setiap kegiatan yang akan dilakukan, kepala sekolah selalu memandu terlebih dahulu dengan mengadakan rapat bersama waka dan ketika telah ada kesepakatan baru diberitahukan kepada staf, guru, dan siswa. Setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah selalu melibatkan semua anggotanya. Beliau memang mengutamakan kerja tim. Karena dengan demikian, apa yang menjadi tujuan utama dapat tercapai. Selain itu, kepala sekolah merupakan pribadi yang disiplin, .memberikan contoh yang baik kepada semua warga sekolah. Perlunya pembaruan dengan memunculkan ide-ide kreatif untuk menunjang jalannya pendidikan dan untuk menghadapi tantangan serta persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan akibat berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemikiran kreatif, berupaya selalu melakukan pembangunan, keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta mementingkan kepentingan bersama yang diterapkan oleh kepala sekolah menjadi karakteristik seorang inovator.

Sebagaimana yang telah diungkapkan dalam penelitian sebelumnya, bahwa dalam hal ini kepala sekolah sebagai inovator dalam rangka menerapkan strategi yang telah menjadi gagasannya. Strategi yang tepat

¹⁵ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis...*, . 126

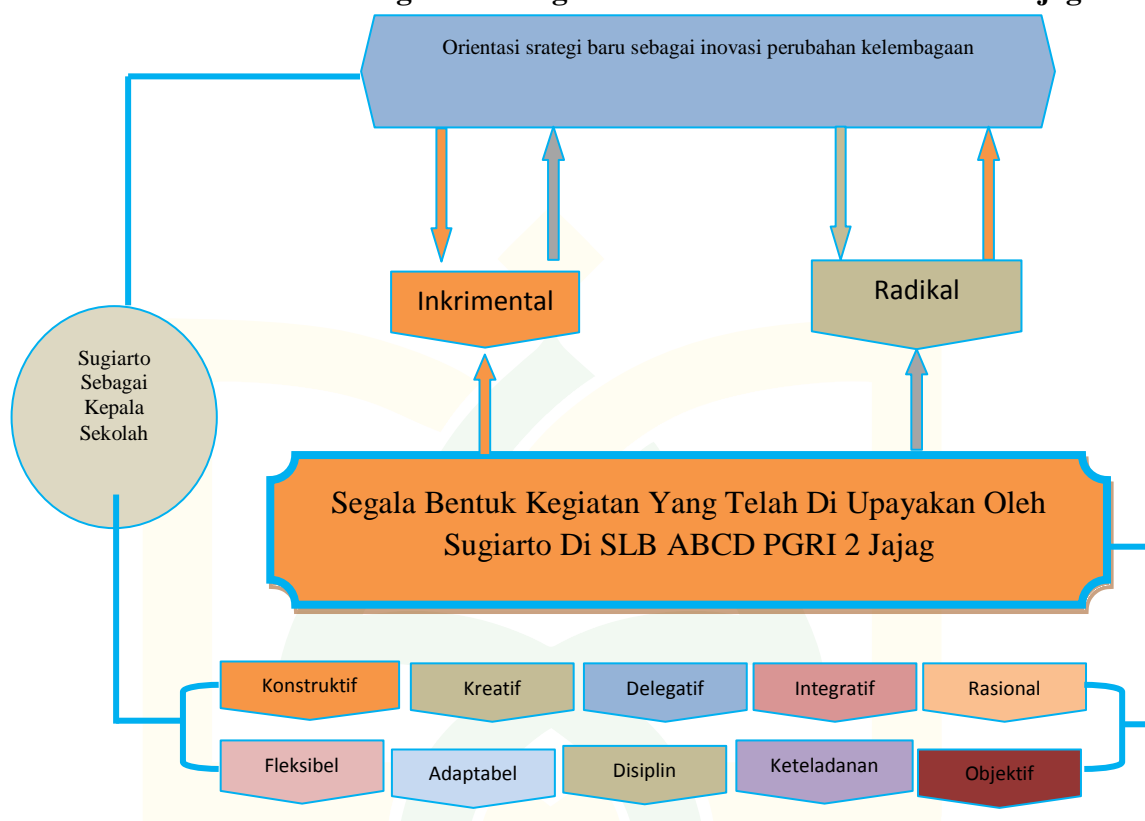
untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, selalu mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan berorientasi mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Sebagaimana Djamaludin mengungkapkan inovasi adalah suatu perubahan dari sesuatu hal, baik bersifat inkremental maupun perubahan yang bersifat radikal. Peran kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.¹⁶

Tuntutan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah memang sepatutnya harus memiliki inovasi yang jelas dengan menggunakan tolak ukur atau landaan sesuai dengan keadaan. Maka untuk lebih menyederhanakan mengenai penjelasan yang meengatakan bahwa sosok kepala sekolah harus memiliki inovasi di bawah akan dipaparkan kerangka secara umum tentang Sugiarto yang memiliki peran sebagai inovator di lembaga SLB ABCD PGRI 2 Jajag adalah sebagaimana gambar berikut:

IAIN JEMBER

¹⁶ Muh. Fitrah, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bima: Istitut Agama Islam Muhammadiyah, 2017),.

Gambar 5.2 Sugiarto Sebagai Inovator SLB ABCD PGRI 2 Jajag



Gambar di atas merupakan penjelasan secara umum mengenai peran Sugiarto sebagai kepala sekolah di SLB ABCD PGRI 2 Jajag yang harus memiliki gagasan inovasi yang orientasinya sebagai strategi perubahan kelembagaan.

Bahwa dalam gambar dapat dijelaskan sosok Sugiarto harus memiliki strategi yang cara kerjanya harus bersifat konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Sehingga dalam hal ini Sugiarto melahirkan beberapa program yang telah diupayakan dan telah terealisasi seperti pengadaan fasilitas alat musik, asrama, fasilitas komputer, perpustakaan, penyediaan alat bordir, mengadakan penanaman karakter religius dan lain

sebagainya yang memiliki orientasi terhadap bentuk perubahan lembaga baik secara inkremental atau secara radikal.

3. Motivator Kerja di SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Secara teori kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya. Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan lembaganya sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsinya. Tentunya menyangkut peran dan fungsinya sebagai edukator, motivator dan lain sebagainya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Pasang surutnya para tenaga pendidik dalam melakukan tugasnya, tentu memerlukan keberadaan kepala sekolah sebagai motivator. Maka dalam situasi ini sosok Sugiarto, dituntut untuk memiliki kemampuan untuk bisa memotivasi seluruh sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Motivasi ini bertujuan agar semua elemen yang ada di lembaga tersebut bisa melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya.

Kepala Sekolah SLB 2 jajag di anggap mempunyai kemampuan untuk bisa membuat semua pihak yang ada di lembaga tersebut termotivasi untuk melakukan setiap tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dan tugasnya sendiri sebagai seorang guru.

Sugiarto menyadari bahwa pasti ada saat di mana berprofesi sebagai guru mengalami kejenuhan ketika melakukan aktifitas yang sama setiap harinya, dan itu tentunya berimbas pada siswa yang membutuhkan semangat pantang menyerah dari Sugiarto sendiri sebagai guru, apalagi siswa yang dihadapi adalah siswa berkebutuhan khusus. mereka yang secara fisik dan mental mengalami keterbatasan. Bapak Sugiarto sebagai kepala kepala selalu memberikan motivasi dengan cara beliau menceritakan sejarah awalnya sekolah ini berdiri dan bagaimana perjuangan yang sudah dilakukan oleh para pendiri sekolah ini hingga akhirnya sekolah ini bisa berdiri dan diminati masyarakat sampai sekarang.

Berprofesi menjadi guru memang memerlukan motivasi yang berasal dari luar pribadinya. Yang tentunya harus bisa dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai leader. Sesungguhnya dorongan dari pribadi guru di sini juga dibutuhkan yang sebenarnya lebih besar daripada dorongan dari laur. Dorongan tersebut berupa motivasi, adapun motivasi yang dapat diambil oleh kepala sekolah sebagai sosok yang memerankan fungsinya adalah mengarahkan dan mendorong guru untuk melakukan tindakan dan mengatasi segala bentuk tantangan serta hambatan dalam upaya untuk mencapai tujuan dari lembaga pendidikan.¹⁷

Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Maka dipastikan bahwa guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang kegiatan

¹⁷ Uray Iskandar, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru*, Jurnal Visi Ilmu Pendidikan, (Sambas: Dinas Pendidikan, Tth), 1024.

pendidikan dapat berupaya menampilkan sifat positif terhadap profesinya sebagai guru serta meningkatkan kompetensi profesionalnya. Yang menurut Wahjosumijo, kepala sekolah yang berhasil apabila para bawahannya memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta para bawahannya melihat bahwa kepala sekolah, mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.¹⁸

Sebagaimana yang diungkapkan pula oleh Sabirin dan Purwati, kepala sekolah sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Karena kepala sekolah meyakini dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja.¹⁹

Sehingga bawahannya mampu berkreasi demi mewujudkan mutu pendidikan yang baik pula. Kemampuan kepala sekolah membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan karena dikaloraborasi dengan kinerja guru. Serupa dengan hasil penelitian Septiana, Ngadiman dan Ivada menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.²⁰

¹⁸ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 81.

¹⁹ Sabirin, *Perencanaan Kepala Sekolah Tentang Pembelajaran*, Jurnal Tabularasa PPS Unimed, (Tt: Unimed, 2006), 111-1128.

²⁰ R. Ngadiman dan Ivanda E., *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari*, Jurnal Penelitian (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2013), 107-118.

Sehingga dapat dijelaskan melalui gambar yang menjadi penjelasan secara umum mengenai penjelasan di atas. Yakni sebagai berikut:

Gambar 5.3 Sugiarto Sebagai Motivator Kerja



Gambar di atas merupakan deskripsi tentang Sugiarto yang memiliki peran untuk memotivasi para bawahannya di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Agar mampu memiliki semangat untuk mengembangkan kompetensinya serta semangat menjalani profesinya sebagai tenaga pendidik.

Sehingga dapat dijelaskan bahwa Sugiarto memiliki peran untuk menjadi inovator bagi segenap bawahannya. Yang menjadi dasar bagi sosok kepala sekolah seperti Sugiarto memang harus memiliki kemampuan untuk memotivasi bawahannya. Sehingga, dalam hal ini Sugiarto berperan untuk memberikan arahan, dorongan dan mengatasi tantangan dalam menjalankan profesinya sebagai tenaga pendidik siswa berkebutuhan khusus. Dalam bentuk apapun yang berupa arahan, dorongan dan cara mengatasi tantangan yang dihadapi dilakukan oleh Sugiarto merupakan

usahanya menjadi motivator dengan orietasi peningkatan kompetensi para guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag. Seperti menceritakan sejarah perjuangan terbentuknya lembaga, menegur siswa atau guru yang mengalami penurunan semangat dalam melakukan kegiatan belajar mengajar.

4. Komunikatif

Kemampuan dalam berkomunikasi seorang kepala sekolah dalam lembaga pendidikan khusus siswa difabel memerlukan keterampilan yang komplit. Komunikasi yang dilakukan oleh Sugiarto diterapkan untuk mengimplementasikan tipe kepemimpinan dirinya sebagai kepala sekolah, yang dalam hal ini ada tiga tipe yang digunakan yaitu tranformasional, transkasional dan kharismatik.

Dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah diperlukan komunikasi yang baik agar mampu mempengaruhi kinerja para guru. Untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip-prinsip dari komunikasi tersebut. Menurut Seiler²¹ terdapat empat prinsip dasar komunikasi yaitu: suatu proses, suatu sistem, interaksi dan transaksi, dimaksudkan atau tidak dimaksudkan. Prinsip-prinsip dasar komunikasi adalah adanya minat untuk menyampaikan pesan, dapat menarik perhatian (komunikasikan), dilengkapi dengan alat, paham terhadap pesan yang disampaikan, dapat ulang kaji, memiliki manfaat dan pesan yang kita sampaikan belum tentu dapat dipahami orang.

²¹ Muhammad Kohler, *Komunikasi Organiasasi Eds I Cet*, 12 (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 1.

Pendidikan adalah komunikasi dalam arti kata bahwa proses tersebut terlibat dua komponen yang terdiri dari manusia, yakni pengajar sebagai komunikator dan pelajar sebagai komunikan. Tujuan komunikasi sifatnya umum, sedangkan tujuan pendidikan sifatnya khusus. Tujuan pendidikan itu akan tercapai jika prosesnya komunikatif. Jika proses belajar itu tidak komunikatif, tidak mungkin tujuan pendidikan itu dapat tercapai.

Effendy²² mengemukakan bahwa, pada umumnya pendidikan berlangsung secara berencana di dalam kelas secara tatap muka (face-to-face). Karena kelompoknya relatif kecil, meskipun komunikasi antara pengajar dan pelajar dalam ruang kelas itu termasuk komunikasi kelompok (group communication), sang pengajar sewaktu-waktu bisa mengubahnya menjadi komunikasi antarpersona.

Meurut keterangan yang didapat oleh peneliti dari hasil penelitian bahwa Sugiarto selaku kepala sekolah. Dalam menerapkan komunikasi yang baik bertujuan agar semua kegiatan yang ada di lembaga SLB berjalan dengan baik. Yang menurut pengakuan dari narasumber ada perasaan nyaman setiap kali berkomunikasi dengan kepala sekolah, karena selalu berusaha menyampaikan setiap ide-idenya terhadap kami sebagai guru dengan baik, memang adakalanya komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru sebagai teanaga pendidik di SLB ABCD PGRI 2 Jajag, kadangkalanya seperti sebuah perintah yang harus dilaksanakan atau berupa instruksi.

Bentuk intruksi dari Sugiarto dianggap sifatnya otoriter karena memang untuk mengembangkan kompetensi di lembaga khusus peserta didik berkebutuhan khusus. Komunikasi vertikal dilakukan oleh bapak Sugiarto dalam keadaan formal, misalnya ketika sedang rapat, tetapi komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari-hari sebagai contoh: “Empun manton tugase ndamel RPP?” namun ketika sedang rapat menggunakan komunikasi vertikal contoh: “Bapak Ibu Guru segera diselesaikan pembuatan RPP nya”. Para guru sangat menyadari betapa harus berhati-hatinya kepala sekolah dalam menyampaikan setiap informasi kepada seluruh guru yang ada disekolah ini untuk meminimalisir adanya kesalah pahaman, namun demikian biar tidak terjadi kesenjangan antara atasan dan bawahan maka komunikasi bebas dilakukan untuk komunikasi sehari-hari.

Sugiarto juga menegaskan bahwa dirinya, berkomunikasi secara bebas kepada guru, staf dan karyawan dalam suasana santai atau tidak formal, hal ini saya lakukan karena saya merasa dengan komunikasi bebas mereka biasanya bisa lebih terbuka dan rileks dalam menyampaikan aspirasinya, sebagai contoh ketika waktu istirahat ada beberapa guru masih melakukan aktifitas pembuatan RPP, Sugiarto bertanya: “Dereng manton ndamel RPP nya”. Maka mereka biasanya menyampaikan keluhan kesahnya mengapa sampai hari ini belum selesai, biasanya karena banyaknya aktifitas yang bersamaan atau ada sebab-sebab yang lain. Namun ketika dalam suasana formal atau rapat maka saya menggunakan komunikasi

vertikal, contoh : “Bapak Ibu segera diselesaikan RPP nya karena aktifitas pembelajaran sudah berlangsung”. Bentuk komunikasi seperti ini saya lakukan karena RPP memang sebenarnya harus sudah diselesaikan sebelum proses pembelajaran dimulai demi lancarnya kegiatan pembelajaran.

Untuk menciptakan suasana yang nyaman dilingkungan sekolah dibutuhkan adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan staf, guru dan pihak-pihak lain yang terkait di dalamnya agar program-program yang sudah dirancang dapat terlaksana dengan baik. Bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah menyadari bahwa setiap orang memiliki karakter yang berbeda, tidak semua orang bisa memahami yang disampaikan itu adalah tujuannya untuk kebaikan bersama demi terwujudnya visi dan misi lembaga. Namun demikian kepala sekolah berusaha memahami setiap karakter yang berbeda dari para guru, staf dan karyawan adalah sesuatu yang sudah menjadi garis takdir dari yang Maha Kuasa, sehingga tidak dijadikan sebuah beban melainkan adalah sebuah anugrah yang harus disukuri dan menjadikan manusia itu belajar menghargai perbedaan. sehingga bisa belajar menjadi pemimpin yang bijaksana.

Selaku guru yang mengajar untuk siswa tuna grahita, beliau mengatakan Bapak Sugiarto selalu menciptakan suasana yang harmonis dan kekeluargaan dalam berinteraksi dengan guru, staf dan karyawan dengan menjalin komunikasi bebas pada saat santai atau tidak formal,

contoh; pada saat acara makan bersama, terciptalah suasana yang harmonis, kekeluargaan dan kami merasa tidak canggung atau terbebani ketika menyampaikan keluh kesah saya saat menjalankan tugas sebagai guru.

Hal tersebut juga didukung dengan dokumen sekolah terkait dengan komunikasi yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah bisa menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman disaat makan bersama dan setelah mengikuti acara formal untuk menghilangkan kepenatan, foto bersama adalah salah satu solusi menghilangkan kepenatan itu.

Berikut merupakan gambar yang menjelaskan tentang penjelasan di atas mengenai bentuk komunikasi yang digunakan oleh Sugiarto sebagai kepala sekolah, yakni sebagai berikut:

Gambar 5.4 Bentuk Komunikatif Sugiarto di SLB ABCD PGRI 2 Jajag



Sebagaimana gambar di atas dapat dijelaskan bahwa Sugiarto dalam melakukan komunikasi dalam upayanya untuk mengembangkan kinerja dan kompetensi guru, Dia selalu menggunakan dua pendekatan bahasa formal dan non formal. Komunikasi formal dilakukan oleh Sugiarto

digunakan dalam situasi dan kondisi formal, mislkan saat rapat, workshop atau kegiatan lain yang sifatnya formal. Sedangkan bahasa non formal biasanya digunaka apabila kondisi sehari-hari bertegur sapa dengan para guru atau mengintruksikan penyelesaian tugas di luar kondisi rapat. Adapun tujuan dari komunikasi Sugiarto di SLB ABCD PGRI 2 Jajag untuk meningkatkan kompetensi para guru juga sesuai dengan kebutuhan pendidikan untuk para siswa berkebutuhan khusus

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Manager* dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi

*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,*²³ begitu pendapat Gorton dan Alston untuk mengistilahkan seorang manajer harus memiliki berbagai keterampilan tertentu. Begitupun seorang kepala sekolah yang berperan menjadi *manajer*.²⁴ Keahlian yang perlu dibangun adalah ketrampilan dalam melakukan mengkoordinasikan kompetensi agar sesuai dengan orientasi utama atau visi utama sekolah.

Adapun keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mental untuk mengkoordinasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Artinya kemampuan yang digunakan dalam membangun relasi antar manusia dan sistem yang lebih harmonis. Pada sisi inilah, kajian terhadap sekolah sebagai manager dapat dispesifikkan pada pembahasan

²³ Gorton dan Alston, *School Leadership and administration: Important Concepts, Casestudies, and Simulations*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2010).

²⁴ Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003).

pengembangan kebijakannya dalam hal menjadi motor kerja SLB ABSC. Untuk memperinci hal demikian ini, akan dibahas dalam masing-masing sub temuan penelitian yang dilakukan.

1. Dimensi Demokratis dalam Perencanaan Kebijakan

Sebagaimana dijelaskan dalam temuan formal yang ada, menyatakan bawah ada sisi, di mana kepala sekolah terlihat begitu demokratis. Yang pada sisi perencanaan kebijakan. Setiap kebijakan selalu dimulai melalui proses muswarah. Untuk memperinci, hal demikian perlu dipahami terlebih dahulu konsepsi teroretis umum kebijakan kepemimpinan. Berkenaan dengan jalan aktifitas kebijakan kepemimpinan, sebenarnya awalnya digambarkan sebagai langkah pengambilan keputusan. Hal demikian sebagaimana dikonstruksi oleh Herbert Simon. Ia mengkonsepsi kebijakan berkaitan dengan proses pengambilan keputusan seorang pemimpin. Konstruksinya tentang pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap yakni *intelligence*, *design*, dan *choice*.

Intelligence yang dimaksud dalam model di atas adalah upaya memahami problem yang membutuhkan kebijakan. *Design* adalah menyusun beberapa alternatif-alternatif yang dapat dijadikan opsi pengambilan keputusan. Sedangkan *choice* adalah pemilihan alternatif yang akan dijadikan kebijakan.²⁵ Nampak konsepsi ini dikembangkan dari sejumlah pertanyaan yang diajukan oleh Jhon Dewey, yakni *What is the*

²⁵ Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision*, (New York: Stratford Press, Inc., 1960), 2

problem? What are the alternatives? Which alternative is best?.²⁶

Pertanyaan tentang problem dapat disetarakan dengan *intelligence*. Terkait mengidentifikasi beberapa alternatif yang dimaksud adalah design. Kemudian pencarian alternatif terbaik adalah tahapan *choice*.

Beberapa tahap ini tentu juga dilakukan oleh kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajak. Adapun dimensi demokratis dalam perencanaan yang dimaksud dalam tahap perencanaan ini adalah proses *intelligence* dan *design*. Artinya proses perencanaan meliputi analisa masalah dan desain pemecahan masalah. Dijelaskan dalam temuan, pada tahap ini, kepala sekolah menfungsikan ketajaman analisis masalah dan desain alternatifnya pada kompetensi guru yang tentu telah memiliki spesifikasi keterampilan dalam menyelesaikan sebuah masalah yang terjadi.

Tidak heran, jika dalam pelaksanaan rencana ini, kepala sekolah mengundang seluruh elemen guru, utamanya sesuai dengan masalah yang akan dibahas. Pada tahap ini para guru dikatakan memiliki kesempatan dalam mengusulkan alternatif, tentu dengan mengacu pada hasil diagnossi masalah yang telah dilakukannya sendiri. Sedangkan peran kepala sekolah dalam rapat ini sebagai pengakomodir masalah beserta alternatif yang disampaikan oleh para guru. Sisi inilah nampaknya memperlihatkan ada dimensi yang begitu demokratis.

Proses perencanaan dilakukan dengan cara mempertemukan usulan atau asumsi opsi alternatif dengan orientasi pengembangan pendidikan

²⁶ John Dewey, *How We Think*, (New York: D. C. Heath & Company, 1910), 8

sekolah. Alasan utama memadukan asumsi beberapa pengurus sebab kepala sekolah juga mempertimbang standar tindakan dan persepsi yang ada pada guru-guru. Dalam hal ini, secara metodologis kepala mempertemukan konsepsi masalah dalam standar relasi tindakan guru-guru dengan kesadaran yang dicanangkan sebagai tujuan pengelolaan organisasi sekolah. Metode ini merupakan pemahaman masalah yang dibenarkan secara teoritis. Simon mengatakan bahwa hal yang penting untuk diidentifikasi adalah *the relationship between individual preferences and the objectives of the organization*.²⁷ Dengan melakukan proses perencanaan yang demokratis yang demikian, tentu dapat secara penuh memahami standar tindakan umum guru dalam masalah-masalah tertentu.

Fungsi dimensi demokratis ini oleh kepala sekolah dijadikan sebagai proses pengembangan pemahaman isu-isu masalah dan juga sumber masalahnya. Jika perencanaan tidak dilakukan secara demokratis, pemahaman keduanya akan aganya bersumber dari kemampuan kepala sekola saja. Dari itulah diperlukan keikutsertaan beberapa pihak yang tentu memiliki kompetensi berbeda-beda. Dalam hal ini tentu adalah para guru yang ada di sekolah. Dengan kemampuan yang mereka miliki alternatif strategis dapat secara komprehensif disusun. Secara teoretis hal demikian ini mengarah pada orientasi penting perencanaan sebagaimana yang dijelaskan

²⁷ J.G March dan H.A. Simon, *Organizations*, (U.K: Basil Backwell, 1985), 229

oleh oleh Thomas Dye yakni *deciding what issues will be decided, what problems will be addressed by government*.²⁸

Selain itu, salah satu fungsi maneger yang dijelaskan oleh Agung adalah *support subordinates as they implement delegated plans*.²⁹ Maksudnya, peran mendukung proses adanya gagasan perencanaan yang diusulkan sub unit. Pada kepemimpinan kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajak juga nampaknya dilakukan pada tahap perencanaan. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa, proses kepemimpinan dilakukan dengan melakukan perencanaan yang terbuka. Terbuka pada setiap pendapat guru-guru, tentu juga berarti mendukung sub agensi organisasi dalam mennyusun rencana yang akan dilakukan.

Proses perencanaan yang demikian bukan hanya berguna untuk melihat beberapa standar pandangan guru terhadap masalah sesuai dengan kompetisinya, namun juga dasar proses inventarisir alternatif. Tentu dalam hal ini agar lebih objektif dan mengikat. Artinya, alternatif yang terbangun agar lebih terlihat objektif dan diikuti. Dalam hal ini persis senada dengan apa yang dijelaskan oleh Marc dan Simon. Keduanya mengatakan masalah dan alatenatif yang memiliki dimensi objektifitas penting dilakukan dengan demokratis. Sebab akan dapat secara komprahensif melihat *preferences* masing-masing individu.³⁰

²⁸ Ibid. 34.

²⁹ Agung Widhi Kurniawan dan Zarah Puspitanigtyas, *Leader In Higher Education Academic Leader Or Manager*, 2013.

³⁰ March dan Simon, *Organizations*, . 229

Seringkali kepala sekolah dihadapkan pada pilihan yang sulit ketika harus mengambil sebuah keputusan, hal ini dikarenakan jika keputusan yang diambil tidak sesuai dengan keinginan anggotanya akan berakibat hilangnya kepercayaan anggotanya terhadap hasil keputusan, namun jika keputusan yang diambil berdasarkan hasil musyawarah semua komponen yang ada di lembaga tersebut efeknya adalah semakin kuat kepercayaan orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya dan hasil keputusan tersebut akan dilaksanakan dengan senang hati dan penuh tanggung jawab.

Terkait dengan *preferences* masing-masing individu yang dimaksud adalah asumsi mendasar dari pengetahuan dan kesadaran para guru. Pada sisi yang demikian ini, dapat disنادakan dengan konsepsi kompetensi guru. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Syaiful Sagala. Ia menggambarkan bahwa kompetensi berasal dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menjadi sumber tindakan dan kerja operasionalitas profesional.³¹

Konsepsi *preferences* sebagai kompetensi tentu juga senada dengan apa yang disampaikan Spencer. Ia mengatakan, ““*Competencies are underlying characteristics of people and indicate ways of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period of time*””.³² Jadi kompetensi merupakan apa yang menjadi karakteristik seseorang dan bisa meliputi pola perilaku atau pikiran dalam situasi dan waktu tentu. Tindakan yang dimaksud dalam sudut pandangannya adalah

³¹Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional...*, 23.

³²Lyle M. Spencer Jr, Lyle M. Spencer, dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (New York: Wiley, 1993), 9

seperangkat kemampuan dalam meningkatkan efektifitas kerjanya.³³ Jadi dalam proses perencanaan ini, kompetensi secara demokratis diambil guna mengembangkan alternatif yang nantinya secara komprehensif dapat menjadi pertimbangan kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan dapat disimpulkan bahwa dimensi demokratis dalam kepemimpinan kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajag adalah pada tahap perencanaan. Pada proses perencanaan ini, kepala sekolah nampaknya bersikap terbuka pada persepsi dan penilaian guru. Titik inilah yang kemudian juga digunakan dalam mengoptimalkan kompetensi guru dalam ikut serta merumuskan strategi yang digunakan dan diambil. Tentu dalam hal ini dalam hal pengembangan pendidikan sekolah luar biasa tersebut.

2. Dimensi Otoriter dalam Pemutusan Kebijakan

Kepala sekolah sebagai orang yang memiliki otoritas legal formal, bertanggung jawab pada terselenggaranya proses pendidikan di sekolah secara efektif. Kepala sekolah adalah manager sekolah yang dengan otoritasnya harus menjamin terselenggaranya proses pendidikan atau pembelajaran secara teratur dengan prosedur dan langkah-langkah proses yang tepat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Agung, bahwa yang membedakan *leader* dengan *manager* adalah fungsinya sebagai *oversee the subordinates that they are in charge of*.³⁴ Artinya seorang kepala sekolah mesti memiliki

³³ Jr, Spencer, dan Spencer. 25

³⁴ Agung Widhi Kurniawan dan Zarah Puspitanigtyas, *Leader In Higher Education Academic Leader Or Manager*, 2013.

tindakan yang dapat secara signifikan mampu mengendalikan tindakan struktural yang menjadi bawahannya.

Menurut Robins dan Timothy, proses kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan, mempertimbangkan dua hal yakni *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* adalah sampai sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai pekerjaan mereka. Sedangkan *initiating structure* adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjanya dalam mencapai tujuan tertentu.³⁵

Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat mempertimbangkan rasa kemanusiaannya. Pemimpin seperti ini biasanya sensitif akan perasaan orang-orang di sekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan, memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan. Sedangkan pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi akan memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja. Pemimpin yang demikian sebenarnya juga lemah, karena ikatan emosional kurang akan maksimal.³⁶

³⁵ Stephen Robbins dan Judge Timothy, *Perilaku Organisasi, (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249

³⁶ Ibid, 251

Dimensi otoriter dalam keputusan kebijakan, nampak diorientasikan agar dapat mengendalikan dan mengembangkan kompetensi sesuai harapan pemimpin. Temuan berkaitan dengan proses kepemimpinan yang otoriter ini mengindikasikan ada dua hal yang tentu berbeda dalam satu dan mengembangkan konstruksi teoritis umum di sini yang lain.

Hal yang sifatnya membedakan dengan teori pada umumnya tentu adanya temuan tentang pengendalian tindakan bawahan yang tidak hanya dilakukan pada tahap evaluasi. Namun, sejak awal kepala sekolah SLB ABCD 2 Jajak telah melakukannya pada tahap keputusan kebijakan. Kebijakan yang diputuskan secara otoriter atau dengan tangan besi, dapat ditegakkan dan secara kuat menjadi pengendali dan pengarah tindakan para guru. Sebagaimana yang terjadi dalam kasus kepemimpinan yang diteliti ini, Sugiarto yang memutuskan tanpa intervensi, meningkatkan kebijakannya sebagai kebijakan yang kokoh dan tak mampu ditawar-tawar. Pada aspek inilah, kepemimpinan kepala sekolah tidak semesti penjelasan Maimun dan Fitri yang menjelaskan pengendalian selalu ada pada akhir pelaksanaan.³⁷

Sugiarto sebagai seorang manager memutuskan kebijakannya secara otoriter. Proses yang dilakukan pasca adanya inventarisir alternatif dari para guru, tentu didasarkan pada kesadaran peran kepemimpinannya yang selama ini dilakukan dalam mengembangkan SLB ABCD. Sejak awal ia memimpin lembaga pendidikan dengan menguatkan dorongan komitmen dan emosional pada orientasi lembaga pendidikannya. Sebagaimana dijelaskan

³⁷ Maimun dan Fitri, *Madrasah Unggulan ...* 180

dalam paparan data bahwa proses pendirian SLB merupakan buah semangat pengabdian yang dilakukan secara sukarela.

Ia yang juga merupakan kaum difabel, mencoba menggagas sekolah guna memberikan hak yang sama pada golongannya. Pada titik inilah, ia sadar bahwa kepemimpinannya dilembaga merupakan pengikat kerja dan nilai yang mengikat bawahannya. Sehingga, tidak heran jika demi ikatan ini terus tumbuh dan menjadi perekat bawahannya, ia tetap memilih untuk otoriter dalam memilih alternatif yang telah dihasilkan dalam pertemuan rapat perencanaan kebijakan.

Secara teoretis yang demikian, dapat dibenarkan. Dimensi otoriter pada tahap ini nampak memiliki tujuan penting. Melalui dimensi tersebut, kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah menjadi tersentral. Selain menyebabkan power kharismatik, tambah kuat. Juga nampak semakin menguatkan ikatan dan semangat kerja pengembangan yang lebih terorganisir, disiplin dan terpadu. Apalagi gaya pemimpin yang dimiliki oleh kepala sekolah SLB ini dapat dimasukkan dalam golongan pemimpin yang kharismatis. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ivancevich, bahwa model kepemimpinan adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Sehingga perannya, secara kultur memiliki kekuatan pengaruh dan ikatan yang tinggi.³⁸

³⁸ Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2007),

Walaupun terlihat otoriter tentu, kepala sekolah SLB ABCD juga tentu telah dianggap hati-hati dalam memimpin dan mengakomodir kompetensi kerja yang dimiliki guru. Pada satu sisi, ia masih mengembangkan sikap otoriter untuk merespon pengaruh kepemimpinan dalam hal pengembangan pedagogik. Pada sisi lain, tentu ia telah dianggap melakukan kebijakan secara profesional. Jadi, titik kepemimpinan yang bergaya kharismatis ini, terbukti memperhatikan kompetensi pedagogik bawahannya yang melahirkan ketaatan. Di sisi lain, sebenarnya ia terlihat visioner, sebab mengoptimalkan kompetensi profesional yang dimiliki para guru dalam tahap perencanaan. Pada sisi inilah, dirinya terlihat memiliki kepemimpinan kharismatik yang visioner.

Kharismatik visioner ini tentu berpijak pada penemuan penting beberapa pakar. Salah satunya Ivanevich. Ia menjelaskan bahwa kepemimpinan kharismatik itu ada dua varian. Keduanya adalah yang visioner dan yang krisis.³⁹ Yang krisis, adalah pemimpin yang sadar akan kapasitasnya, lalu bertindak sewenang-wenang. Sedangkan visioner, adalah pemimpin yang sadar memiliki otoritas, namun tetap objektif. Kharismatik visioner inilah yang dimiliki kepala sekolah SLB ABCD.

Berdasar pada penjelasan di atas, secara teoritis kepala sekolah SLB ABCD sebagai manajer adalah bertindak otoriter dalam hal pengambilan keputusan akhir. Keputusan yang diambil tentu berdasar pada alternatif yang disusun atas masukan para guru. Pada satu sisi yang menfungsikan

³⁹ Ibid, 211.

figuritas moral sebagai pemimpin yang kharismatis dan sisi lain yang tetap memelihara segi visionernya. Pada titik inilah, sikap otoriternya sebenarnya sangat tepat dilakukan.

2. Dimensi Delagatif dalam Distribusi Wewenang Kerja

Ada temuan yang secara tersirat merupakan fungsi manager yang dilakukan oleh kepala SLB ABCD 2 Jajak Jember dalam menguatkan kompetensi yang dimiliki para guru. Pada aspek ini, nampak terlihat pada proses distribusi wewenang kerja pengembangan pendidikan sekolah ini. Secara keseluruhan, ia tidak dapat melakukan kerja pengembangan sendirian. Sebab itulah yang memaknai melakukan tindakan kepemimpinan yang orientasinya guna membangun hubungan kerja yang sistematis, optimal dan efisien.

Yukl mengistilahkan proses ini dengan mengatakan, “*the assignment of new responsibilities to subordinates and additional authority to carry them out*”.⁴⁰ Artinya memberikan atau mempercayakan otoritas atau kewenangan kerja pada unit bawahannya. Dalam hal ini, kepala sekolah SLB ABCD berupaya juga mempercayakan wewenang kerja kepada para guru. Hal ini dilakukan dengan dasar yang jelas dan terukur.

Pertimbangan proses delegasi ini tentu dengan mempertimbangkan kompetensi dan proses kerja yang akan dilakukan. Hoy dan Miskel menyebut pertimbangan tersebut dengan istilah “*the ability to get others to*

⁴⁰ Gery Yukl, *Leadership in Organizations*, (New York: New Jersey Pearson, 2010), 149

do what you want them to do".⁴¹ Maksudnya mempertimbangkan kemampuan untuk melakukan apa yang diinginkan oleh kepala sekolah. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini tentu adalah kompetensi. Jika kompetensi dinyatakan ada dua yakni profesional dan pedagogik, maka yang dimaksud adalah kemampuan menyelesaikan kerja secara objektif dan penuh sukarela atau dengan ketaatan yang tinggi.

Selain itu, ada juga masalah lain seperti, contoh dalam mengatasi topik bahasan tentang model pengajaran di musim pandemi covid 19, pihak-pihak yang dilibatkan pun orang-orang yang memang kesehariannya bertugas dan bertanggung jawab dalam hal itu seperti Waka kurikulum dan tidak mungkin melibatkan atau mengikut sertakan pihak-pihak lain yang memang bukan wilayahnya dalam membahas topik bahasan tersebut.

Dalam mengambil keputusan atas masalah yang timbul secara mendadak, saya berusaha tetap melakukan dengan cara musyawarah misalnya, kmaren secara mendadak ada intruksi untuk melaksanakan pembelajaran secara *daring* karena adanya virus corona, saya pun langsung mengadakan musyawarah kepada semua pihak yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran yang ada di SLB 2 Jajag.

Saat ada surat edaran dari menteri pendidikan untuk sementara waktu melarang siswa-siswi masuk kesekolah dikarenakan adanya virus covid-19, Bapak Sugiarto selaku kepala sekolah mengumpulkan tenaga pengajar, para guru untuk menyikapi surat edaran menteri pendidikan tersebut terkait tidak

⁴¹ Hoy dan Miskel, *Educational Administration...*, 230

diperbolehkannya siswa-siswi yang ada di lembaga kami untuk melakukan pembelajaran secara langsung, kemudian kami bersama-sama memberikan masukan untuk melaksanakan pembelajaran dengan cara *Daring*. Dan itu menjadi keputusan kita bersama untuk melaksanakannya dengan suka rela dan penuh tanggung jawab.

Proses delegatif dilakukan dalam dua model yakni direncanakan dan tidak. Pada hal yang tidak direncanakan, salah satu contohnya tentu adalah proses distribusi mapel pada para guru. Pada mata pelajaran matematika misalnya, didistribusikan pada guru yang memiliki kompetensi matematika difabel. Pada tahap ini yang dipentingkan tentu adalah kecerdasan metodik difabel dan materi materi matematikanya. Pada sisi inilah, kematangan dalam konsepsi Blanchard dan Hersey sebagai pengetahuan kognitif,⁴² pada kontes penelitian ini adalah seperangkat pengetahuan metodik difabel dan materi pembelajaran.

Sedangkan pada contoh yang delegasi yang tidak direncanakan, salah satu contohnya, masalah yang terjadi pada guru misalnya guru yang masuk terlambat maka kepala sekolah sebelum menanyakan kepada guru yang bersangkutan terlebih dahulu beliau menanyakan kepada guru lain jam ke berapa guru yang bersangkutan tidak masuk mengajar, misalnya guru yang bersangkutan tidak masuk pada saat jam pertama dan kedua, maka guru berikutnya yang masuk jam ketiga dan keempat akan ditanya oleh Beliau. Bisa juga kepala sekolah menanyakan kepada teman dekat guru yang

⁴² Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1994)

bersangkutan tadi ada masalah apa sehingga guru tersebut tidak masuk mengajar pada jam tersebut.

Setelah kepala sekolah sudah mendapatkan informasi-informasi baru beliau memanggil guru yang bersangkutan. Apabila masalahnya sudah dianggap cukup berat. Kepala sekolah bisa juga menegur dalam bentuk himbauan dengan gurauan pada saat rapat dinas yang diadakan setiap bulan

Sebagaimana yang dijelaskan dalam paparan data, sebelum keputusan delegatif diambil, kepala sekolah terlebih dahulu menggali informasi-informasi mengenai sejauh mana kompetensi pedagogik yang dimiliki guru. Aritinya pada masalah seperti di atas, kompetensi yang dipertimbangkan adalah kompetensi yang hubungan sangat emosional dan spiritual. Dalam hal ini, kewenangan dalam melakukan pengambilan keputusan secara mutlak memang menjadi kewenangan seorang kepala sekolah. Namun kadangkala juga kewenangan ada pada wakil kepala sekolah tapi itu sifatnya koordinatif, tetap semua ada pada kendali kepala sekolah sebagai ujung tombak serta penanggung jawab utama jalannya lembaga pendidikan. Sehingga pernyataan Sugiarto mengenai kewenangan mutlak itu ada pada kepala sekolah, namun kadang saat Sugiarto tidak ditempat atau sedang tugas di luar dia memberi kewenangan tertentu pada wakil kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan ini, nampak proses distribusi kerja juga dilakukan oleh kepala sekolah SLB ABCD. Langkahnya dilakukan dengan berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki oleh para guru. Baik

kompetensi profesional maupun pedagogik. Kompetensi profesional dilakukan dalam proses perencanaan delegasi kerja mengajar. Hal demikian menyesuaikan kemampuan guru dalam hal metodik dan pengetahuan kognisi yang dimiliki. Sedangkan yang dilakukan berdasar kompetensi pedagogik adalah delegasi yang sifatnya tidak direncanakan.

Beberapa penjelasan panjang di atas, melahirkan konklusi bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai manager dalam pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan tindakan yang memadukan gaya otoriter, demokratis dan delegatif. Proses perencanaan kerja pengembangan, dilakukan dengan sangat demokratis dan rasional. Sedangkan proses alternatifnya nampak otoriter. Adapun proses delegatifnya malah terlihat sangat memadukan keduanya. Dalam hal delegasi yang direncanakan terlihat dipertimbangkan secara proporsional dan terukur. Sedangkan dalam hal delegasi yang tidak direncanakan dilakukan dengan otoriter, sebab prosesnya lebih bertendensi pada dasar kompetensi pedagogik yang dimiliki para guru. Untuk lebih terperinci, penulis membuat *framework* sebagaimana di bawah ini:

IAIN JEMBER

5.5 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SLB 2 Jajak sebagai Manager dalam Mengembangkan Kompetensi



Gambar di atas menjelaskan peran manager dalam hal pengembangan kompetensi guru guna membangun mutu sekolah SLB ABCD. Secara keseluruhan kepala sekolah dalam hal menjadi manager mengembangkan gaya kepemimpinan yang kharismatik dan visioner. Artinya, dalam beberapa sisi terlihat memakai gaya yang notabeni dimiliki pemimpin kharismatik. Beberapa diantaranya otoriter sebab sadar figur kepemimpinannya dapat mengikat dan mengendalikan kerja bawahannya. Di beberapa sisi lain, terlihat sangat rasional. Artinya nampak begitu demokratis dan mengoptimalkan seluruh guru berdasar kompetensinya.

IAIN JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.2003. *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, Bruce J. dan Bernard M. Bass.2002 *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* London: Lawrence Erlbaum Associates
- Bennis, Warren.2006. *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio,2006. *Transformational Leadership*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bodla dan Nawas.2014. *Comparative Study of Full Range Leadership Modela Among Faculty Member In Public and Private Sector*, Internatonal Journal og Business and Management, Vol 4. No 4.
- Bush, T.2008. *Leadership and Management Development*. London : SAGE Publication Ltd.
- Certo.C , Certo .T.2009. *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition*, New Jersey: Perason. Prentice Hall.
- Charles, L., and Steven McShane, L.2008. *Principles of Management*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Daryanto,2010. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta:Reneka Cipta.
- Departemen Agama RI.1984. *Al Quran dan Terjemahnya*, Jakarta: Depag RI.
- Departemen Pendidikan Nasional,2004,*Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Grafindo.
- Dewantara, Ki Hajar.1977, *Pendidikan*, Jogjakarta:MLPTS.
- Dewey, John .1910.*How We Think* New York: D. C. Heath & Company
- Direktorat Ketenagaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.2010. *Modul Pendamping Pengembangan Bahan Ajar Berbasis WEB* 2010 21
- Fitrah, Muh.2017. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bima: Istitut Agama Islam Muhammadiyah).
- Fitrah, Muh.2017. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penjamin Mutu, Bima: Institut Agama Islam Muhammadiyah Bima/
- Fleishman, Edwin A. & Hunt, James G.1973. *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press. , 1973), h. 3

- Fuadah, Siti Nurul.2017. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Guru Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDTI) Az-Zahra Sragen*, Surakarta: Tesis IAIN Surakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnely Jr.2007. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & James H. Donnelly,1985. *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, Texas: Business Publication Inc.
- Giltinane, CL. 2013 . *Leadership Style and Theories*. Nurshing Standard. 27 (41).
- Gorton dan Alston.2010. *School Leadership and administration: Important Concepts, Casestudies, and Simulations*.New York: McGraw-Hill Companies.
- Handoko.2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth H.1994. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Hidayat. Ara dan Machali, Imam .2012.*Pengelolaan Pendidikan: Konsep,Prinsip dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta : Kaukaba.
- Hidayati,1999. *Kepemimpinan Perempuan Kepala Sekolah dalam Konteks Pengajaran*, Malang: PPS-UNM, 1999),
- Hoy,W dan Miskel. 2001. *Educational Administratiom, Theory Reseach and Practice*, New York:Mc-Graw.
- Huberman. Miles.2005. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Husnayain, Muhammad Faizul.2015. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: Tesis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Ishartiwi.2004. *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus dan Model Pengembangannya Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel*, Jurnal Pendidikan Vol IX No. 1.
- Isharwati,2012. *Kompetensi Guru Pendidikan Khusus Dan Model Pengembangannya Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Generasi Bangsa Penyandang Difabel*, Jurnal Pendidikan Khusus Vol IX No 1, Yogyakarta: Univesits Negeri Yogyakarta.

- Iskandar, Uray.T.th. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru*, Jurnal Visi Ilmu Pendidikan, Sambas: Dinas Pendidikan.
- Ivancevich, dkk.2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Janawi.2012. *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*. Bandung Alfabeta.
- Juliantoro, Mohammad.2017. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal al-Hikmah Vol. 5 no 2. Kediri: STAI Badrus Sholeh.
- Kholili, Helmia A .2018. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Ledokombo Jember*, Jember,Tesis
- Kohler, Muhammad,2011. *Komunikasi Organisasi Eds I Cet*, 12, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Konntz,1990. *Manajemen, Terjemahan Hutahurug. G.*, Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, Agung Widhi. Puspitanigtyas, Zarah.2013. *Leader In Higher Education Academic Leader Or Manager*.
- Laili, Rizkiyatul.2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru*, Malang, Tesis, UIS Malik Ibrahim Malang.
- Lensuffie, Tikno.2010. *Leadhershship Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, Jakarta:Erlangga,.
- Lensuffie, Tikno.2010. *Leadhershship Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, Jakarta:Erlangga.
- Lyle M. Spencer Jr, Lyle M. Spencer, dan Signe M. Spencer,1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: Wiley.
- Maimun, Agus. dan Agus Zainul Fitri,2010. *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, Malang :UIN MALIKI PRESS.
- March, J.G dan H.A. Simon, *Organizations*, U.K: Basil Backwell
- Marsongko, Mj. Hari.2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto*, Surakarta,Tesis,Universitas Sebelas Maret Yogyakarta.
- Mathew B. Milles, A. Michael Huberman & Johny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis*, SAGE Publication.
- Moleong, Lexy J.2002. *Metode Penelitian Kualitatif* , Bandung: Rosda Karya.

- Mulyasa, E.2004. *Menejemen Berbasis Sekolah*, Bandung:Rosdakarya.
- Nafis, Muhammad Muntahibun.2011. *Ilmu Pendidikan Islam*,Yogyakarta : Teras.
- Northouse, P. G.2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Terjemahan),Jakarta: PT. Indeks.
- Puspitasari, Ratna.2009. *Kebutuhan Pelatihan Bagi Manajer Marketing*, Jurnal Persepektif Ilmu Pendidikan vol 20 Th XI Tt: Desember .
- Kelley R, 2002. *The Power of Followership*. *Currency Doubleday*. Toronto.
- Ratih,2010. *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah*, Malang, Tesis, UIN Malang.
- Rivai, Vaitzal.2004. *Memimpin Dalam Abad Ke -21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy.2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* Jakarta: Salemba Empat.
- Rusn, Abidin Ibnu.2009.,*Pemikiran AL-Ghazali tentang pendidikan Islam*,Yogyakarta:Pustaka Pelajar.
- Sabirin.2016. *Perencanaan Kepala Sekolah Tentang Pembelajaran*, Jurnal Tabularasa PPS Unimed,Tt: Unimed.
- Sagala, Syaiful.2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*,Bandung: Alfabeta.
- Sanjaya, Wina.2008. *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*, Jakarta: Kencana.
- Septiana, R.,2013. Ngadiman dan Ivanda, E, *Pengaruh Kepemimpinan Kepla Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari*, Jurnal Penelitian, Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Shulhan, Muwahid.2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta : Teras.
- Simon, Herbert A1960. *The New Science of Management Decision*, New York: Stratford Press, Inc.,
- Siregar, Siddik.2016. *Signifikansi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Sekolah Berbasis Manajemen Sekolah*, Jurnal REKOGNISI Vol. No.1 Tt: Desember.

- Stoner, James A. F. and Freeman, R. Edward.2010. *Principles of Management*, New Delhi: Phi Beta Kappa.
- Sugiyono.2010. *Memahami Penelitian Kualitatif* , Bandung, CV. Alfabeta.
- Sugiyono.2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* ,Bandung: Alfabeta.
- Suprayogo, Imam.2001. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Bandung, PT. Remaja Rosda karya.
- Susetya,Wawan. 2007 *Kepemimpinan Jawa*, Yogyakarta:Narasi
- Syah, Muhibbin.2000. *Psikologi Pendidikan dengan pendekatan baru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Terry, George R.1072. *Priciples of Management*, Edisi ke-6, Illinois: Richard D. Irwin Homewood.
- Tim Penyusun,2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana*, Jember : IAIN JEMBER Press.
- Toha, Miftah,1960. *organisasi Prilaku: Konsep Dasar dan Aplikasi*(Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Wahjosumidjo.2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidyo,1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta Raja Grafindo Persada.
- Weber, Max.1966. *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: The Free Press.
- Wijono, Sutarto.2018. *Kepemimpinan dalam Persepektif Organisasi*,Prenadamedia Group

IAIN JEMBER

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Masfufah
Nim : 0849118022
Jurusan/Program Studi : Tarbiyah/Manajemen Pendidikan Islam
Tempat,tanggal lahir : Banyuwangi,16 September 1980
Alamat : Dusun Kedungsumur RT.037 RW.005
Desa Kedunggebang, Kecamatan Tegaldlimo,
Kabupaten Banyuwangi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi ,adalah benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.Apabila terdapat kesalahan di dalamnya, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banyuwangi, 02 Desember 2020









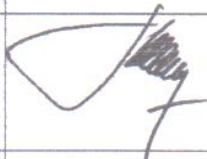

Penulis



Masfufah

NIM. 0849118022

**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN
SLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI**

NO	Tanggal Penelitian	Kegiatan penelitian	Paraf Informan
1	01 Agustus 2020	Observasi sekolah	
2	05 Agustus 2020	Mengajukan surat penelitian yang ditujukan kepada SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi	
3	16 september 2020	Wawancara kepada kepala sekolah tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Leader</i> dan <i>Manager</i>	
4	16 september 2020	Wawancara kepada Waka Kurikulum tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Leader</i> dan <i>Manager</i>	
5	16 September 2020	Wawancara kepada tenaga pendidik tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai <i>Leader</i> dan <i>Manager</i>	
6	20 September 2020	Wawancara kepada kepala sekolah mengenai inofasi dan strategi yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru SLB ABCD PGRI2 Jajag	
7	20 September 2020	Wawancara kepada Waka Kurikulum mengenai inofasi dan strategi yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru SLB ABCD PGRI2 Jajag	
8	20 September 2020	Wawancara kepada tenaga pendidik mengenai inofasi dan strategi yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru SDLB ABCD PGRI2 Jajag	
	03 Oktober 2020	Wawancara kepada Kepala sekolah mengenai tipe kepemimpinan yang diterapkan untuk mengembangkan kompetensi guru	
9	03 Oktober 2020	Wawancara kepada Kepala tenaga pendidik mengenai tipe kepemimpinan yang diterapkan untuk mengembangkan kompetensi guru	

Banyuwangi,

Kepala Sekolah SLB ABCD PGRI 2 Jajag

Banyuwangi,



SUGIARTO, M.Pd

NIP. 19680314 199403 1010



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PACASARJANA

Jl. Mataram No.1 Mangli, Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005, Kode Pos : 68136
Website : www.iain-jember.ac.id e-mail : pps.iainjbr@gmail.com

Nomor : B- 1350 /In.20/2/PS/8/2020
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**
Penyusunan Tesis

11 September 2020

Kepada Yth.
Kepala Sekolah
SLB ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi
di-

tempat

Assalamualaikum Wr Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini :

Nama : MASFUFAH
NIM : 0849118022
Semester : V (Lima)
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Sekolah Luar Biasa ABCD PGRI 2 Jajag Banyuwangi” selama 30 (tiga puluh) hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Adapun pihak-pihak yang dituju adalah sebagai berikut:

1. Kepala SLB ABCD PGRI 2 Jajag
2. Waka Kurikulum
3. Tenaga Pendidik

Demikian, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr Wb.

Direktur Pascasarjana,



[Signature]
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 19610104 198703 1 006



**YAYASAN PEMBINA LEMBAGA PENDIDIKAN DASAR DAN
MENENGAH
PERSATUAN GURU REPUBLIK INDONESIA JAWA TIMUR
(YPLP DASMEN-PGRI JAWA TIMUR)
CABANG KABUPATEN BANYUWANGI
SLB ABCD PGRI 2 JAJAG**

STATUS TERAKREDITASI (A)

NIS : 281640, NPSN : 20526020, NSS : 10205250710

Jalan Raya Jajag Km.4, Desa Yosomulyo Kec. Gambiran

KABUPATEN BANYUWANGI – JAWA TIMUR (68486)

(0333) 5841125 Email : slbjajagslb@yahoo.co.id/slb2jajagpgri@gmail.com

SURAT KETERANGAN

NO. : 75/C.2/SDLB/26/X/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sugiarto, M.Pd.
Jabatan : Kepala Sekolah
Unit Kerja : SLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI
Alamat : Jalan Raya Jajag Km.4, Desa Yosomulyo Kec. Gambiran Kab.
Banyuwangi

Menyatakan bahwa nama dibawah ini :

Nama : MASFUFAH
Jenis Kelamin : Perempuan
M : 0849118022
Pusat : Tarbiyah
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Semester : V (Lima)

Bahwa yang bersangkutan telah selesai melakukan penelitian di lembaga kami dengan judul penelitian “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kopetensi Guru Di SLB ABCD PGRI 2 JAJAG Banyuwangi Tahun Pelajaran 2019-2020”

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepala Sekolah,
Banyuwangi, 16 Oktober 2020



Sugiarto, M.Pd.

NIP.19680314 199403 1 010



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 KodePos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor: B. 2545/In.20/2/PP.00.9/12/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek plagiasi terhadap naskah tesis:

Nama	:	Masfufah
NIM	:	0849118022
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	93 %	70 %
Bab II (Kajian Pustaka)	82 %	70 %
Bab III (Metode Penelitian)	86 %	70 %
Bab IV (Paparan Data)	90 %	85 %
Bab V (Pembahasan)	84 %	80 %
Bab VI (Penutup)	100 %	90 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 2 Desember 2020

an. Direktur,
Wakil Direktur

Dr. H. Aminullah, M.Ag.
NIP. 196011161992031001

Lampiran 1

PEDOMAN INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI

Kegiatan wawancara ini merupakan wawancara semi terstruktur sehingga peneliti lebih fleksibel dalam menggali data dengan mengajukan berbagai pertanyaan kepada informan. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab fokus penelitian. Berikut adalah pedoman wawancara yang peneliti gunakan:

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

1. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader dalam mengembangkan kompetensi guru
2. Cara menentukan Visi Misi sekolah
3. Inovasi sekolah yang telah dilakukan Kepala Sekolah
4. Motivasi yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengembangkan kompetensi guru
5. Cara Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Manager dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

1. Manajerial Kepala Sekolah dalam menerapkan asas Demokrasi untuk mengambil kebijakan
2. Penerapan Sikap Otoriter yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru
3. Sikap delegatif kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru

Lampiran 2

PEDOMAN OBSERVASI KEPEMIMPINAN KEPALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI

Kegiatan observasi merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti dalam rangka mengkroscek hasil wawancara dengan keberadaan berbagai dokumen dan realita sarana dan prasarana yang telah disiapkan oleh lembaga. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab fokus penelitian yang ketiga. Berikut adalah pedoman observasi yang peneliti gunakan:

1. Observasi terhadap penghargaan yang diperoleh kepala sekolah dalam usahanya mengembangkan kualitasnya sebagai kepala sekolah
2. Observasi terhadap sarana prasarana yang ada di SDLB ABCD PGRI 2 Jajag
3. Observasi terhadap metode yang dilakukan guru ketika mengajar
4. Observasi terhadap perkembangan kemampuan siswa
5. Observasi terhadap kinerja guru
6. Observasi terhadap metode yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru

IAIN JEMBER

Lampiran 3

TRANSKIP INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG

Informan : 01

Narasumber : Sugiarto M.Pd..

Jabatan : Kepala Sekolah SDLB ABCD PGRI 2 Jajag

Tempat : Kantor SDLB ABCD PGRI 2 Jajag

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Bagaimana cara menentukan visi misi SDLB ABCD PGRI Jajag?	16 juli 2020	Merencanakan program yang sesuai dengan kebutuhan lembaga kemudian mengkomunikasikan dengan semua pihak yang terkait didalamnya. Setelah itu membuat suatu inovasi yang bisa mengembangkan citra lembaga serta memberikan gagasan baru yang kreatif yang bisa menciptakan keunggulan dibandingkan dengan sekolah lain sehingga produk dari lembaga tersebut bisa dirasakan manfaatnya oleh peserta didik khususnya dan wali murid.
2.	Inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah di Lembaga ini?	16 juli 2020	. menciptakan produk unggulan untuk siswa siswi difabel dan ketrampilan, seperti: mengajari cara menjahit, menari, dan membuat,
3.	Motivasi seperti apa yang sudah Bapak sugiarto lakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dan karyawan?	05 Agustus 2020	Saya sadari memang tidaklah mudah menjadi guru di lembaga pendidikan dengan anak-anak yang mengalami keterbatasan baik fisik maupun mental, membutuhkan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta harus memiliki keikhlasan dalam melaksanakannya. Oleh karena itu untuk menumbuhkan semangat dan menghindari adanya rasa lelah, saya sebagai kepala sekolah sering memberikan motivasi kepada mereka

			dengan cara menceritakan sejarah bagaimana berdirinya sekolah tersebut hingga sampai sekarang bisa tetap bertahan dan akhirnya diminati oleh masyarakat tidak lepas dari sebuah perjuangan yang panjang dan memerlukan dedikasi yang tinggi serta keihlasan didalam menjalankannya. tidak hanya dengan menceritakan perjuangan mendirikan sekolah tersebut, saya juga memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi dan terbukti telah memajukan pendidikan di SDLB 2 Jajag sebagai bentuk motivasi agar mereka terus melakukan pekerjaannya dengan baik
4.	Bagaimana cara bapak berkomunikasi dengan guru dan karyawan di SDLB ABCD PGRI 2 Jajag	10 agustus 2020	Saya selalu berkomunikasi secara bebas kepada guru, staf dan karyawan dalam suasana sa'ntai atau tidak formal, hal ini saya lakukan karena saya merasa dengan komunikasi bebas mereka biasanya bisa lebih terbuka dan rileks dalam menyampaikan aspirasinya, sebagai contoh ketika waktu istirahat ada beberapa guru masih melakukan aktifitas pembuatan Rpp, saya Tanya: dereng manton ndamel Rpp nya. Maka mereka biasanya menyampaikan keluhan kesahnya mengapa sampai hari ini belum selesai, biasanya karena banyaknya aktifitas yang bersamaan atau ada sebab-sebab yang lain. Namun ketika dalam suasana formal atau rapat maka saya menggunakan komunikasi vertical, contoh : Bapak ibu segera diselesaikan Rpp nya karena aktifitas pembelajaran sudah berlangsung! Bentuk komunikasi seperti ini saya lakukan karena Rpp memang sebenarnya harus sudah diselesaikan sebelum proses pembelajaran dimulai demi lancarnya kegiatan pembelajaran
5	Bagaimana cara kepala sekolah memanager organisasi dalam	20 Agustus 2020	Saya melakukan musyawarah dulu dengan guru dan karyawan terhadap permasalahan yang ada. Keputusan diambil setelah melalui dengar pendapat

	menerapkan asas demokrasi untuk mengembangkan kompetensi guru		dan kemudian
6	Bagaimana penerapan sikap otoriter yang bapak lakukan dalam pemutusan kebijakan	20 Agustus 2020	misalkan tentang corona ini mbak, karena ada intruksi dari pemerintah untuk melaksanakan pembelajaran yang dilakukan secara daring maka saya pun memberikan tugas kepada guru untuk melaksanakan intruksi dari pemerintah tersebut serta secepat mungkin melakukan inovasi pembelajaran yang sesuai dengan pembelajaran daring sehingga siswa siswi kami jangan sampai ketertinggalan materi yang seharusnya mereka dapatkan secara luring. Disinilah peran teknologi sangat urgen guru harus secepatnya menguasai teknologi pembelajaran yang dibutuhkan untuk pembelajaran secara daring.
7	Bagaimana cara Bapak mengkader bawahan sebagai bentuk sikap delegatif seorang manager	20 Agustus 2020	kalau semisal ada guru yang terpaksa tidak bisa masuk, atau sakit saya selalu memikirkan alternatif untuk mengganti siapa guru yang tepat mengantikannya, ya tentunya harus disesuaikan dengan kompetensinya mbak. Makanya saya sering mengadakan workshop dan mendelegasikan temen-temen para guru disini agar tidak hanya memiliki satu keterampilan dalam mata pelajaran tertentu, menurut saya hal seperti itu dapat membantu mereka untuk siap menyalurkan kompetensi profesionalisme dan pedagogik mereka terhadap anak-anak didik kami para siswa difabel. Saya tentu cukup memahami bagaimana karakter para guru-guru disini karena sering sekali berkumpul dan melakukan perencanaan untuk kemajuan lembaga niki mbak

Lampiran 4

TRANSKIP INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEKEMBANGKAN KOMPETENSI GURUR DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG

Informan : 02

Narasumber : Sukaca Surya dipura

Jabatan : Waka Kurikulum

Tempat : Kantor SDLB ABCD PGRI 2 Jajag

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Bagaimana cara yang dilakukan oleh Bapak sugiaro sebagai sekolah ketika menentukan visi misi SDLB ABCD PGRI 2 Jajag?	05 Agustus 2020	menurut saya Bapak sugiaro seorang yang memiliki visi yang jauh kedepan, Beliau menciptakan program yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing kebutuhan siswa. Seperti untuk siswa tuna rungu, kepala sekolah membuat program pengembangan bakat seperti, seni tari. Bapak Sugiarto sangat visioner beliau sangat konsentrasi sekali terhadap segala usahanya dalam mengembangkan pendidikan di lembaga ini. sehingga bentuk program-program yang terarah mampu untuk bisa mawadahi segenap peserta didik. Pak sugiaro tentu selalu berpatokan terhadap visi dan misi lembaga yang telah berdiri ini. sehingga para karyawan dan guru memiliki alur dan tujuan yang jelas dalam mendidik siswa yang secara karakter memerlukan perhatian lebih dibandingkan dengan siswa secara umum
2.	Menurut ibu Sumarmi Inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah di Lembaga ini?	16 Juli 2020	Bapak sugiaro menciptakan program-program unggulan dan produk yang bisa langsung dimanfaatkan manfaatnya oleh masyarakat serta melatih peserta didik difabel untuk bisa menghasilkan produk tersebut seperti; memberikan ketrampilan membuat untuk siswa

			tuna rungu sehingga hasil dari produknya bisa dijual di masyarakat.
3.	Motivasi seperti apa yang sudah Bapak sugiarto lakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dan karyawan?	05 Agustus 2020	saya ingat mbak pak kepala sekolah kadang menceritakan kisah perjuangan terbentuknya lembaga ini. nah berkat hal tersebut kami yang awalnya mulai kurang bersemangat dalam memberikan pendidikan terhadap siswa, melalui komunikasi dan kisah bapak tentang sejarah lahirnya lembaga ini kami jadi cepat kembali terhadap jalur pengabdian untuk menjadi guru yang baik bagi para siswa. Kemudian selain itu pak kepala sekolah juga memberikan reward yang menurut saya pribadi dapat mengembangkan semangat para guru untuk lebih tekun lagi dalam melaukan pengabdian dan bekerja di tempat ini



Lampiran 5

TRANSKIP INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG

Informan : 03

Narasumber : Yoda Rahmat

Jabatan : Guru

Tempat : Kantor SDLB ABCD PGRI 2 Jajag

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Bagaimana cara menentukan visi misi SDLB ABCD PGRI Jajag?	05 Agustus 2020	berbagai program yang telah dipikirkan oleh bapak sugiarto beserta para pihak terkait dalam mengembangkan lembaga pendidikan khusus siswa difabel ini. kulo seneng atas respon para peserta didik yang cenderung apresiatif. Jadi kami para guru banyak terbantu dengan berbagai program yang diterapkan oleh bapak Sugiarto dalam mewujudkan dunia pendidikan sesuai dengan para peserta didik yang perlu perhatian khusus ini mbak. Tentunya kami sangat mengharapkan akan banyak program yang dapat menciptakan wadah-wadah sebagai tempat untuk anak-anak didik kami mengembangkan potensi dan bakatnya mbak. Bapak Sugiarto begitu visioner mbak, beliau sangat memperhatikan kualitas dan kapasitas para tenaga pendidik untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan profesi kami sebagai pendidik siswa difabel. Yang dalam hal ini

			membutuhkan keterampilan berbeda dengan guru pada umumnya
2.	Inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh bapak Sugiarto sebagai kepala sekolah di Lembaga ini?	08 Agustus 2020	. menciptakan produk unggulan untuk siswa siswi difabel dan ketrampilan, seperti: mengajari cara menjahit, menari, dan membuat,



Lampiran 6

DATA PRESTASI SISWA

NO	NAMA	PRESTASI	TINGKAT	BULAN/TAHUN PEROLEHAN	PERINGKAT/ JUARA	KETERANGAN
1	Titis Setyorini, S.Pd	Gupres PK-PLK	Kab.	Maret 2019	III	-

SISWA

NO	NAMA	PRESTASI	TINGKAT	BULAN/TAHUN PEROLEHAN	PERINGKAT/ JUARA	KETERANGAN
1	Dandy Al Faris	Desain grafis	Kab.	Maret 2018	I	-
2	Oktabrian Pratama P	Membatik	Kab.	Maret 2018	I	-
3	Nur Laela	Tata boga	Kab.	Maret 2018	I	-
4	Oktabrian Pratama P	Membatik	Provinsi	September 2018	III	-
5	M. Adit Faizi	Desain grafis	Kab.	Maret 2019	I	-
6	Ujang Naully Akbar	Hantaran (smoke)	Kab.	Maret 2019	I	-
7	Bisma Yoga Pratama	Membatik SMALB	Kab.	Maret 2019	I	-
8	Ardiyanti Rahmi	Tata Boga SMALB	Kab.	Maret 2019	I	-
9	Tegar Eka Saputra	Lari 100 M SDLB	Kab.	Maret 2019	I	-
10	Moh. Iqbal	Daur ulang	Kab.	Maret 2019	II	-
11	Oktabrian Pratama P	Merangkai Bunga	Kab.	Maret 2019	II	-

Banyuwangi, 24 Maret
2019

Kepala SLB,



SUGIARTO, M.Pd

NIP. 19680314 199403 1010

Lampiran 7

IDENTITAS KEPALA SEKOLAH SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG

1. Nama (lengkap dengan gelar) : **SUGIARTO, S.Pd, M.Pd.**
2. NIP/NIY/Sejenisnya * : 19680314 199403 1 010
3. Jabatan : Kepala Sekolah
4. Pangkat, Golongan ruang : Pembina Tingkat I / IV, B
5. Masa kerja : 30 tahun 04 bulan
6. Tempat, tanggal lahir : Banyuwangi, 14 Maret 1968
7. Agama : Islam
8. Jenis kelamin : Laki-laki
9. Mata pelajaran yang diajarkan : Seni Budaya dan IPA
10. Pendidikan terakhir : S2
11. Fakultas/ Jurusan : Magister Pendidikan/ Teknologi Pembelajaran
12. Hobi : Melukis
13. Status perkawinan : Menikah
14. Bahasa asing yang dikuasai : Bahasa Inggris
15. Diklat/workshop/seminar Yang diikuti : *Terlampir pada Biodata*
16. Riwayat pekerjaan/jabatan : a. Guru SLB ABCD PGRI 2 Jajag Th. 1990 – 2003
b. Kepala SDLB ABCD PGRI 2 Jajag 2004 – sekarang
17. Kegiatan KKG/MGMP : Pengurus aktif
18. Alamat Sekolah
Nama lembaga / sekolah : **SLB ABCD PGRI 2 JAJAG**
: Jalan Raya jajag KM. 4, desa Yosomulyo, Kec. Gambiran
Kabupaten Banyuwangi – Jawa Timur (68486)
Telp. (0333) 846519
19. Alamat Rumah : Jalan SMPN 1 Gambiran, Dusun Krajan Rt.03/ I
Desa Yosomulyo, Kecamatan Gambiran
Kabupaten Banyuwangi – Jawa Timur (68486)
Telp. (0333) 7712463 / 081230076373

Surabaya, 13 Juli 2020

Peserta,



SUGIARTO, S.Pd, M.Pd:

NIP. 19680314 199403 1 010

Lampiran 1

PEDOMAN INTERVIEW KEPEMIMPINAN KEPALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI SDLB ABCD PGRI 2 JAJAG BANYUWANGI

Kegiatan wawancara ini merupakan wawancara semi terstruktur sehingga peneliti lebih fleksibel dalam menggali data dengan mengajukan berbagai pertanyaan kepada informan. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab fokus penelitian. Berikut adalah pedoman wawancara yang peneliti gunakan:

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

1. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Leader dalam mengembangkan kompetensi guru
2. Cara menentukan Visi Misi sekolah
3. Inovasi sekolah yang telah dilakukan Kepala Sekolah
4. Motivasi yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengembangkan kompetensi guru
5. Cara Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Manager dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

1. Manajerial Kepala Sekolah dalam menerapkan asas Demokrasi untuk mengambil kebijakan
2. Penerapan Sikap Otoriter yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru
3. Sikap delegatif kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru

Lampiran 9

PENGHARGAAN KEPALA SEKOLAH



BIODATA PENULIS



Nama : Masfufah
NIM : 0849118022
Tempat, Tgl Lahir : Banyuwangi, 16 September 1980
Alamat : Dusun Kedungsumur RT.037 RW.005 Desa
Kedunggebang, Kec.Tegaldlimo, Kabupaten Banyuwangi
No Hp : 081236424483
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Riwayat Pendidikan :

- **Formal**
 - a. TK Roudlotul Atfal
 - b. MI. Miftahul Ulum.
 - c. MTsN Banyuwangi II
 - d. MAN I Jember
 - e. STAIN Jember.
- **Non Formal**
 - a. PP Miftahul Ulum Kaliwates Jember
 - b. PP Nurul Islam II Mangli.

Riwayat Organisasi :

- a. Pramuka STAIN Jember.
- b. Komunitas Musik Jember
- c. Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) STAIN Jember.