

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Bab terakhir mengemukakan beberapa kesimpulan, implikasi dan rekomendasi yang didasarkan atas hasil penelitian. Kesimpulan di sini lebih merupakan pemaknaan secara terpadu terhadap seluruh hasil penelitian, yaitu kemampuan kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional terhadap guru-guru di sekolah. Implikasi merupakan akibat dari hasil penelitian atau tuntutan terhadap pihak-pihak utama yang terkait dalam penelitian ini. Pada sisi lain rekomendasi merupakan implikasi lebih lanjut hasil penelitian, terutama bagi pembuat kebijakan yang berkenaan dengan Sekolah Dasar di daerah Riau dan bagi kepala sekolah sebagai pengguna hasil penelitian.

#### A. Kesimpulan

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, yaitu sejauhmana kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinan situasional terhadap guru-guru di sekolah, maka kesimpulan yang diambil terbatas pada pertanyaan pokok penelitian atau tujuan penelitian, yaitu mengenai pemahaman/tanggapan kepala sekolah terhadap kepemimpinan situasional, kemampuan menerapkan kepemimpinan situasional, faktor-faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan situa-

sional serta hasil kepemimpinan yang dilahirkan dari penerapan kepemimpinan situasional.

Menurut para kepala sekolah, kepemimpinan situasional yang disajikan pada pelatihan jabatan calon kepala SD sebagai salah satu materi pokok, hanya sekedar memberikan dasar atau fondasi bagi praktek kepemimpinannya. Hal ini lebih disebabkan oleh penyajian materi itu belum optimal dan hanya hanya menyajikan pokok-pokoknya saja. Walaupun begitu, mereka memahami bahwa kepemimpinan situasional cocok diterapkan di sekolah, mengingat kondisi guru yang berbeda pengalaman dan kematangannya dalam bekerja. Mereka mengatakan bahwa perilakunya di sekolah ditentukan oleh situasi masing-masing guru dan setiap perilaku atau tindakan yang diambil perlu pas dengan situasi para guru itu. Pemahaman mereka itu didukung oleh wawasan, cara berpikir dan pengalaman mereka sebagai guru yang sudah bertahun-tahun.

Kemampuan mengatur atau memperhatikan perilaku kepemimpinan oleh kepala sekolah berdasarkan hasil wawancara, baik dengan kepala sekolah itu sendiri maupun wawancara triangulasi dengan guru-guru dapat disimpulkan bahwa dua orang kepala sekolah (wawancara IV dan wawancara VIII) sangat memperhatikan perilaku kepemimpinannya, yaitu perilaku tugas dan perilaku

hubungan. Sementara kepala sekolah lainnya (wawancara VI) perilakunya lebih cenderung kepada pelaksanaan tugas (perilaku tugas) dari pada memelihara hubungan. Artinya dia lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas guru di sekolah. Keadaan tersebut dibenarkan oleh para guru.

Kemudian kemampuan mengidentifikasi tingkat kematangan guru sebelum menggunakan gaya kepemimpinan, para responden ternyata belum dapat menempatkan masing-masing guru sesuai dengan tingkat kematangannya, yaitu M1, M2, M3 maupun M4 serta juga belum memahami betul cara mengidentifikasinya. Kondisi tersebut merata pada ketiga sekolah itu. Hanya saja mereka sebelum memberikan suatu tugas kepada guru, hal yang diperhatikannya adalah watak, sikap dan wawasan guru. Di samping itu juga diperhatikan pengalaman selama ini, yaitu kemampuan guru menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Para kepala sekolah walaupun setiap hari berhadapan dengan guru, tetapi mereka tidak memiliki konsep tentang posisi masing-masing guru sesuai dengan tingkat kematangannya.

Oleh karena tidak dilakukannya identifikasi terhadap tingkat kematangan guru terlebih dahulu sebelum menggunakan gaya kepemimpinan, maka konsekuensinya

penggunaan gaya kepemimpinan oleh mereka tidak sesuai dengan tingkat kematangan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan oleh kepala sekolah selain tidak sesuai dengan tingkat kematangan guru, juga tidak mengikuti kurve preskriptif melalui keempat kuadran gaya kepemimpinan. Penggunaan gaya kepemimpinan tersebut bolak-balik, meloncat-loncat dan hanya berkisar pada G1 (memberitahukan), G2 (memasarkan/mengkonsultasikan), dan G3 (mengikutsertakan). Gaya yang lebih dominan (paling sering digunakan) adalah *memberitahukan/mengarahkan* (telling) sebagai gaya utama, diikuti oleh gaya *memasarkan/mengkonsultasikan* (selling) sebagai gaya kedua. Penggunaan gaya kepemimpinan oleh kepala sekolah lebih didasarkan atas kebiasaan (sesuai dengan karakteristik pribadinya) dan intuisi saja. Satu gaya kepemimpinan digunakan hampir merata untuk setiap guru apapun tingkat kematangannya dan bagaimanapun perkembangan tingkat kematangannya (progresif atau regresif).

Selanjutnya penggunaan kuasa sebagai potensi untuk memimpin terbatas pada kuasa referen, kuasa legitimasi, kuasa paksaan dan kuasa ganjaran. Dari keempat jenis kuasa itu, *kuasa referen* frekuensinya paling sering digunakan oleh kepala sekolah untuk menda-

patkan pengakuan dari para guru, kemudian *kuasa legi-  
timasi*, diikuti oleh kuasa ganjaran dan terakhir kua-  
sa paksaan. Seperti halnya dengan penggunaan gaya ke-  
pemimpinan, penggunaan kuasa juga didasarkan atas ke-  
mauan, kebiasaan dan intuisi serta merata digunakan  
bagi setiap guru. Di antara keempat jenis kuasa itu  
kuasa yang paling disenangi oleh guru adalah *kuasa  
referen dan kuasa ganjaran*, terutama oleh guru-guru  
senior. Para guru bersedia menyelesaikan suatu tugas  
yang diberikan kepadanya dengan baik bilamana kepala  
sekolah adalah *seorang yang disegani* (referent  
power) lantaran caranya menghadapi guru sehingga di-  
sukai dan dikagumi. Pada satu sisi, apabila mereka  
berhasil menyelesaikan suatu tugas dengan baik atau  
memperoleh prestasi yang membanggakan, mereka lebih  
menyukai apabila kepala sekolah memberikan *ganjaran*,  
terutama dalam bentuk *pengakuan* (recognition) dari  
kepala sekolah akan eksistensinya sebagai guru. Hal  
ini memang terkait dengan teori hirarki kebutuhan da-  
ri Abraham Maslow maupun teori dua faktor dari Herz-  
berg. Pada sisi lain mereka kurang senang dengan ada-  
nya paksaan di dalam bekerja dan tidak senang apabila  
kepala sekolah mengandalkan kekuasaan formalnya se-  
bagai kepala sekolah di dalam meminta penyelesaian

suatu tugas.

Memang, pada penggunaan gaya kepemimpinan dan penggunaan kuasa, ketiga kepala SD itu nampaknya belum efektif, akan tetapi mereka mampu mendapatkan dukungan yang penuh dari para guru sehingga pelaksanaan tugasnya di sekolah dapat dikatakan berhasil, kecuali kepala SD 031 Kampung Baru. Bagi kepala SD 005 Tengkerang dan kepala SD 010 Jadirejo, para guru sangat menghormatinya dan mereka dengan sukarela mau bekerjasama dalam menyelesaikan tugas-tugas sekolah. Di samping itu guru-guru juga merasa senang/puas terhadap kepala sekolah. Hal ini disebabkan oleh upaya kepala sekolah dalam menciptakan/memelihara suasana/iklim kerja yang memungkinkan guru-guru bekerja dengan tenang, meliputi penciptaan/pemeliharaan suasana kerja yang kondusif, penciptaan/pemeliharaan suasana pergaulan yang harmonis antara guru dan kepala sekolah, pemeliharaan lingkungan sekolah dan lingkungan manusiawi yang baik.

Hasil penelitian ini nampaknya tidak jauh berbeda dengan studi terdahulu yang berkenaan dengan penerapan kepemimpinan oleh kepala sekolah, baik yang dilakukan oleh Nurtain (1983) maupun oleh Andy PP. Undap (1988). Kesimpulan studi Nurtain ialah bahwa gaya kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Sumatera



Barat bertumpu pada gaya "menjual-mendikte" yang didukung oleh "coercive power" dan "legitimate power". Kesimpulan studi Andy PP Undap ialah bahwa profil gaya kepemimpinan kepala SPG pada umumnya berada pada gaya "1-2-3". Sedangkan hasil studi ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang paling dominan ialah gaya "memberitahukan/mengarahkan" (telling-G1) sebagai gaya favorit kepala sekolah. Kemudian diikuti oleh gaya "memasarkan/mengkonsultasikan" (selling-G2) sebagai gaya kedua yang sering digunakan. Keseluruhan gaya yang digunakan masih berkisar pada G1, G2, dan G3. Sumber kuasa (power) yang paling sering digunakan untuk memperoleh pengakuan dari para guru ialah "referent power" (ini berbeda dari studi Nurtain) dan diikuti oleh "legitimate power".

Apabila dinilai secara keseluruhan, maka kemampuan kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional dapat dikatakan masih *belum memadai*, *belum optimal* sesuai konsep kepemimpinan itu. Masih minimnya kemampuan kepala sekolah tersebut tentu ada kaitannya dengan penyajian materi tersebut yang diperolehnya melalui pelatihan jabatan yang telah diikutinya.

Belum optimalnya kemampuan kepala sekolah tersebut diduga juga diakibatkan oleh beberapa faktor yang menjadi kendala, yaitu tingkat pendidikan di dalam memahami konsep-konsep kepemimpinan, bahkan mereka mengatakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan, maka akan semakin mudah menyerap suatu ilmu. Faktor lainnya menurut mereka adalah stabilitas emosi dan keluarga. Faktor keluarga mempengaruhi stabilitas emosi. Sebenarnya faktor yang sangat menentukan adalah kemauan (komitmen) terhadap tugas sebagai seorang pemimpin yang dituntut dapat memberikan perlakuan yang berbeda bagi setiap guru sesuai dengan kondisinya.

Di samping faktor yang menjadi kendala, ada beberapa faktor yang menunjang dalam upaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kesediaan guru-guru bekerjasama dan menghormati kepala sekolah serta adanya rasa senang/puas antara guru dan kepala sekolah. Faktor-faktor ini merupakan upaya kepala sekolah dalam menciptakan kondisi seperti diterangkan di atas.

Akhirnya apabila ditinjau dari efektif atau tidaknya kepemimpinan yang dihasilkan oleh kepala sekolah berdasarkan indikator yang telah ditetapkan, hasil analisis memberikan indikasi sebagai berikut :

Pertama, kepala sekolah yang sangat memperhatikan-



kan kedua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan (ciri-ciri pemimpin efektif), penggunaan gaya kepemimpinan dan penggunaan kuasa sebagai potensi untuk memimpin belum optimal (tidak efektif), akan tetapi guru mau bekerjasama dan menghormati kepala sekolah serta adanya rasa puas/senang antara guru dan kepala sekolah. Di samping itu pelaksanaan tugasnya secara keseluruhan berhasil, upayanya menciptakan suasana (atmosphere) sekolah secara keseluruhan baik.

Kedua, kepala sekolah yang sangat memperhatikan kedua dimensi perilaku kepemimpinannya, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan (ciri-ciri pemimpin efektif), penggunaan gaya kepemimpinan dan penggunaan kuasa sebagai potensi untuk memimpin belum optimal (tidak efektif), akan tetapi guru mau bekerjasama dan menghormati kepala sekolah serta adanya rasa puas/senang antara guru dan kepala sekolah. Di samping itu pelaksanaan tugasnya secara keseluruhan cukup berhasil, upayanya menciptakan suasana (atmosphere) sekolah secara keseluruhan cukup baik.

Ketiga, kepala sekolah yang hanya mementingkan atau mengutamakan pelaksanaan tugas-tugas guru di sekolah, penggunaan gaya kepemimpinan dan penggunaan

kuasa sebagai potensi untuk memimpin belum optimal (tidak efektif), para guru sebagian besar mau bekerjasama dan menghormati kepala sekolah, akan tetapi mereka tidak puas/tidak senang terhadap kepala sekolah atas kondisi kerja yang ada di sekolah. Selain itu pelaksanaan tugas kepala sekolah juga belum berhasil, begitu pula dengan penciptaan suasana (atmosphere) sekolah secara keseluruhan belum baik.

Melihat performans kepemimpinan kepala sekolah seperti itu, maka untuk menghadapi tantangan perubahan dan perkembangan dimasa mendatang, kepala sekolah dituntut untuk dapat meningkatkan mutu kepemimpinannya karena mutu kepemimpinan itu turut menentukan keberhasilan sekolah. Apalagi bila dikaitkan dengan pengelolaan pendidikan di sekolah dalam rangka pembangunan bidang pendidikan. Tajib Napis (1990) mengungkapkan, "Peningkatan mutu kepemimpinan merupakan bagian yang terpenting dari pengembangan manajemen diwaktu mendatang karena melalui kepemimpinan yang mantap akan diperoleh hasil pembangunan yang optimal".

## **B. Implikasi**

Hasil atau temuan yang diperoleh melalui penelitian ini memberikan beberapa implikasi, yaitu : (1) terhadap penyajian materi kepemimpinan situasional

pada pelatihan jabatan calon kepala SD apabila program pelatihan dan materi itu dipertahankan dan diteruskan untuk pelatihan selanjutnya, dan (2) implikasi bagi kepala SD dalam upaya menerapkan kepemimpinan situasional terhadap guru-guru di sekolah.

*1. Implikasi Terhadap Penyajian Materi Kepemimpinan Situasional Pada Pelatihan Jabatan Calon Kepala SD.*

Peranan kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan sesuai dengan konteks penelitian ini, maka kepala sekolah dituntut untuk dapat merealisasikan peranannya itu dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Tugas-tugas kepala SD itu sangat berbeda dengan tugas-tugas pemimpin pada organisasi lain, baik sesama organisasi nirlaba (nonprofit) lainnya maupun organisasi profit. Perbedaan tersebut disebabkan oleh orientasi, tujuan maupun lingkungan organisasi yang dihadapi oleh kepala sekolah. Dengan adanya perbedaan itu, maka penyajian materi untuk pelatihan jabatan calon kepala SD itu menuntut adanya penyesuaian-penyesuaian, terutama penyesuaian dalam konteks dan relevansi serta peningkatan di dalam penyajian materi itu.

Didasarkan atas perbedaan tugas antara kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga atau organisasi pen-

didikan dengan pemimpin atau pejabat struktural di berbagai organisasi lainnya, maka pemberian bekal pengetahuan dan keterampilan kepada calon kepala SD dalam bentuk pelatihan jabatan, khususnya kepada penyajian materi kepemimpinan situasional memberikan beberapa implikasi.

Materi kepemimpinan situasional yang diperoleh melalui pendidikan/pelatihan penjenjangan para pejabat struktural Dinas P dan K dan pelatihan bagi para tutor (training of trainers) yang dilaksanakan oleh LAN perlu diadaptasi (disesuaikan) dengan situasi yang akan dihadapi oleh calon kepala SD agar relevan, terutama dalam bentuk penyesuaian contoh-contoh kasus yang digunakan/disajikan dengan situasi Sekolah Dasar, menyederhanakan materi tersebut agar sesuai dengan tingkat pendidikan calon kepala sekolah. Istilah-istilah yang digunakan juga perlu dimodifikasi dan diadaptasi agar komunikatif (mudah dicerna). Hal ini dapat menjadi hambatan apabila bahasa yang digunakan tidak sesuai (kepala sekolah). Alasannya menurut Hersey dan Blanchard adalah bahwa, "konsep pokok dalam semua ilmu perilaku adalah komunikasi". Selain itu berkenaan dengan pengembangan kemampuan diagnostik kepala sekolah yang dilakukan melalui uji coba/latihan mengisi instrumen LEAD (Leader Effec-

tiveness and Adaptability Description) bagi kedua belas situasi dengan alternatif tindakannya perlu dimodifikasi dan diadaptasikan agar kontekstual. Untuk itu penulis telah berupaya memodifikasi dan mengadaptasi instrumen tersebut yang didasarkan atas buku asli Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

*2. Implikasi Terhadap Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Kepemimpinan Situasional di Sekolah.*

Di samping memberikan implikasi terhadap penyajian materi kepemimpinan situasional pada pelatihan jabatan calon kepala SD, juga memberikan implikasi terhadap kepala SD di dalam menerapkan materi tersebut di sekolah. Memang sudah pada tempatnya apabila pelaksanaan suatu program yang menghabiskan banyak dana, tenaga dan waktu sepantasnya dapat menghasilkan yang terbaik bagi daerah. Begitu pula selayaknya program pelatihan yang telah dilaksanakan, khususnya penyajian materi pokoknya, yaitu kepemimpinan situasional dapat melahirkan upaya kepemimpinan yang efektif oleh peserta setelah diangkat sebagai kepala sekolah. Akan tetapi apabila dilihat dari hasil penelitian ini, upaya kepemimpinan kepala sekolah belumlah seperti yang diharapkan. Untuk dapat melahirkan kepemimpinan yang efektif itu, hasil penelitian ini mengimplikasikan beberapa hal.

**Pertama**, sebelum menggunakan gaya kepemimpinan, kepala sekolah terlebih dahulu perlu melakukan identifikasi (menemukenal) atau mendiagnosis tingkat kematangan guru yang akan menempatkan masing-masing guru itu pada posisinya. Upaya ini tidaklah sulit karena kepala sekolah setiap hari berinteraksi dengan guru-guru. Melalui interaksi itu kepala sekolah dapat mengetahui kemampuan atau tingkat kematangan (pekerjaan dan kemauan) guru yang ditandai dengan pengalamannya tentang pekerjaan yang dilaksanakan, pengetahuannya tentang pekerjaan dan pemahamannya akan syarat-syarat yang dituntut oleh pekerjaannya itu. Selain itu juga dapat diketahui kemauan atau motivasi para guru yang ditandai oleh tanggung jawabnya terhadap tugas, motivasinya untuk lebih diakui dan dihargai serta dedikasinya terhadap tugas.

**Kedua**, setelah kepala sekolah menemukenal posisi masing-masing guru, ia dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing guru. Bila berinteraksi dengan guru yang masih rendah kemampuan dan kemauan atau motivasinya (M1), ia perlu lebih banyak memberikan petunjuk, pengarahan atau bimbingan dan terus menerus memantau pelaksanaan tugas mereka (G1). Kemudian bila berinteraksi dengan guru



yang sudah meningkat kemampuan dan kemauannya yang ditandai dengan kesediaannya memikul tanggung jawab yang diberikan untuk melaksanakan suatu tugas, tetapi kurang memiliki keterampilan yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan itu (M2), kepala sekolah perlu melakukan konsultasi, menjelaskan setiap keputusan yang diambil berkenaan dengan pelaksanaan tugas mereka serta memberikan kesempatan untuk memperoleh kejelasan atas keputusan yang diambil itu (G2). Selanjutnya untuk menghadapi guru-guru yang sudah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas, tetapi mereka ini kurang mempunyai motivasi dalam melaksanakan tugas, ditandai dengan keengganannya menyelesaikan tugas yang diberikan atau penyelesaian tugas selalu diundur-undur (M3), kepala sekolah perlu melakukan diskusi dengan mereka, tukar menukar ide atau gagasan serta mengikutsertakannya dalam setiap pengambilan keputusan (G3). Akhirnya untuk menghadapi guru-guru yang memiliki kemampuan dan kemauan (motivasi) yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sehingga eksistensinya sebagai guru sudah tidak diragukan lagi (M4), kepala sekolah hanya tinggal mendelegasikan saja tanggung jawab pelaksanaan tugasnya serta pengambilan keputusan atas pekerjaan yang dilaksanakannya itu (G4). Jadi penggunaan setiap gaya kepe-

mimpinan itu harus mengikuti kurve preskriptif sesuai dengan perkembangan kemampuan guru (progresif atau regresif) melalui keempat kuadran kepemimpinan seperti telah diuraikan pada bab II gambar 4.2.

**Ketiga.** penggunaan kekuasaan (power) sebagai potensi untuk memimpin juga perlu selaras dengan tingkat kematangan guru (gambar 5.2). tidak hanya berdasarkan kemauan, kebiasaan dan intuisi saja.

### C. REKOMENDASI

Hasil penelitian ini memberikan implikasi lebih lanjut bagi pengambil kebijakan di dalam meningkatkan mutu pengelolaan Sekolah Dasar di daerah Riau, khususnya peningkatan mutu sumber daya manusia (tenaga kependidikan) dan bagi kepala sekolah dalam memperbaiki dan meningkatkan praktek kepemimpinan di sekolah.

1. Bagi Dinas P dan K Propinsi Daerah Tingkat I Riau/ Pelaksana Pelatihan Jabatan Calon Kepala SD.
  - a. Perlu dilakukan pembenahan terhadap materi tersebut, terutama berupa penyesuaian terhadap konteks dan relevansi materi dengan kondisi sekolah serta adanya upaya peningkatan penyajian materi itu dimasa mendatang. Selain itu para tenaga fasilitator yang dididik melalui training of trainers itu perlu ditingkatkan kualiti-

fikasinya sebagai tenaga pengajar. Apakah tenaga pengajar itu dengan hanya memperoleh bekal pelatihan beberapa hari/minggu akan dianggap cakap (qualified) mendidik calon kepala SD melalui pelatihan yang juga dilaksanakan beberapa hari/minggu? Pertanyaan ini rasanya pantas dipertimbangkan.

- b. Penyajian materi tersebut pada pelatihan jabatan calon kepala SD masa mendatang perlu lebih terfokus kepada penggunaan gaya kepemimpinan (meliputi cara mendiagnosis/mengidentifikasi tingkat kematangan guru dan cara menentukan dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan guru) dan penggunaan kekuatan (power) yang sesuai dengan tingkat kematangan guru. Untuk dapat memahami dan mengerti kondisi setiap guru sesuai dengan karakteristik pribadinya, terutama tingkat kematangannya perlu pula dibarengi dengan pengenalan/penyajian materi psikologi.
- c. Oleh karena kepala SD adalah pengelola satuan pendidikan (seperti dimaksud oleh UU NO. 2/1989 dan PP No.38/1992), maka program pendidikan/pelatihan yang tepat untuk mereka adalah

program pendidikan khusus, seperti dikemukakan Achmad Sanusi (1990), yaitu : "mengenai syarat pendidikan bagi pejabatnya (di antaranya kepala satuan pendidikan, pen.), mau tidak mau harus ada program pendidikan profesional dalam bidang pengelolaan pendidikan ... ". Program pendidikan yang akan direalisasikan untuk maksud tersebut adalah Program Diploma/Akta Kepala Satuan Pendidikan Dasar (Lihat kurikulum Jurusan Administrasi Pendidikan FIP/FKIP) yang dilaksanakan oleh lembaga khusus, yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) IKIP dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas. Didasarkan atas uraian di atas, maka untuk masa mendatang, idealnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi calon kepala SD atau kepala SD sebaiknya oleh Dinas P dan K dilakukan kerjasama dengan FKIP Universitas yang ada di daerah ini. Hal tersebut disebabkan disiplin ilmu pengelolaan (manajemen/administrasi pendidikan) hanya bisa dikembangkan oleh lembaga tersebut dan tidak oleh lembaga lainnya. di samping kedua lembaga tersebut sudah ada sejak dahulu dan memiliki legitimasi hukum serta tenaga akademik keilmuan.

## 2. Bagi Kepala Sekolah Dasar.

a. untuk menghadapi guru-guru yang berbeda dari segi pengalaman dan tingkat kematangannya (kemampuan dan kemauan/motivasinya), pola kepemimpinan yang cocok bagi mereka di antaranya adalah kepemimpinan situasional yang disajikan secara terpadu dengan konsep Ki Hadjar Dewantara tentang kepemimpinan. Penerapan kepemimpinan yang sesuai dengan konsepnya (perilaku pemimpin ditentukan oleh situasi yang dihadapinya) akan dapat melahirkan kepemimpinan yang efektif - dalam arti adanya perhatian terhadap kedua perilaku kepemimpinan, penggunaan gaya kepemimpinan dan penggunaan kuasa sebagai potensi untuk memimpin sesuai dengan tingkat kematangan guru. Bagi kepala sekolah sebenarnya penerapan kepemimpinan tersebut tidaklah begitu sulit, asal-kan setiap kepala sekolah memiliki kemauan untuk menerapkannya. Untuk dapat melahirkan kepemimpinan yang efektif itu, kepala sekolah dituntut untuk : (1) selalu memperhatikan kedua dimensi perilaku kepemimpinannya, didahului dengan penciptaan dan pemeliharaan hubungan baik dengan setiap guru. setelah tercipta dan terpe-

- liharanya hubungan baik itu, kepala sekolah perlu menekankan kepada guru agar setiap tugas yang diberikan diselesaikan dengan baik sesuai standar dan batas waktu yang ditentukan, (2) menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan masing-masing guru, selalu memantau tingkat perkembangan kematangan guru (progresif atau regresif) dan kemudian diikuti kembali dengan penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai, (3) menggunakan kuasa yang sesuai dengan tingkat kematangan guru serta juga memantau tingkat perkembangan kematangan mereka, dan (4) menciptakan suasana sekolah yang memungkinkan guru bekerja dengan tenang.
- b. Sebagai seorang pemimpin, untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengendalikan aktivitas guru sesuai dengan arah yang telah ditetapkan, upaya pemenuhan kebutuhan pokok guru (dalam konteks organisasional) merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan agar upaya kepemimpinan kepala sekolah dapat berhasil dan kepala sekolah sendiri disenangi oleh setiap guru. Kebutuhan pokok tersebut meliputi kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan rasa memiliki, kebutuhan akan pengakuan, kebutuhan akan



harga diri dan dihargai, serta kebebasan dalam bekerja. Salah satu cara yang dapat ditempuh kepala sekolah dalam upaya pemenuhan kebutuhan/pemberian motivasi kepada guru adalah dengan memberikan pengakuan dan imbalan seadanya (sesuai dengan kemampuan) bagi guru yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan demikian akan timbul rasa senang/puas di antara mereka sehingga akhirnya memberikan motivasi tersendiri dari tugas-tugas yang dikerjakannya itu. Kondisi inilah yang perlu diciptakan di sekolah.

- c. Secara berangsur-angsur kepala sekolah diharapkan dapat mengurangi dominasi perilaku yang terlalu direktif terhadap guru-guru agar mereka bisa lebih mandiri dan kreatif dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

