

# Strategi Kepala Sekolah Sebagai Pelatih Di SMA Negeri 1 Srengat Blitar

Nurul hidayah<sup>1</sup>, Mohammad ja'far as-shodiq<sup>2</sup>

<sup>1</sup>IAIN Tulungagung - Jl. Mayor Sujadi Timur 46 Tulungagung

<sup>2</sup>IAIN Tulungagung - Jl. Mayor Sujadi Timur 46 Tulungagung

Email : [nurulhidayah071@gmail.com](mailto:nurulhidayah071@gmail.com).

Email : [pakdejafar@gmail.com](mailto:pakdejafar@gmail.com).

## Abstract:

Quality education desperately needs effective leadership. One of the effective school principals has the characteristic of being able to provide coaching to all human resources in their educational institutions. A strategy as a coach (trainer) is absolutely necessary for educational institutions today because the challenges of change are getting bigger. Therefore, this research is very necessary to provide new insights that can be used to develop educational institutions through the role of the principal as a trainer. The approach or method through field research will provide clear results on the role of the principal as a leader and also as a trainer. The principal of SMAN 1 Srengat plays his role as a trainer by applying coaching principles into several strategies, namely: first, through a humanist approach. Second, developing creative thinking processes by provoking creative thinking through exploratory questions. Third, developing potential is done by providing training (workshops and superleader), optimal potential empowerment, and habitual deeds. Fourth, raising awareness is done by providing motivation.

**Keywords:** strategy of principals, coaches, educational institutions

## Abstrak:

Pendidikan yang berkualitas amat membutuhkan kepemimpinan yang efektif. Kepala sekolah yang efektif salah satunya memiliki karakteristik mampu dalam memberikan coaching kepada seluruh sumber daya manusia di lembaga pendidikannya. Strategi sebagai coach (pelatih) mutlak diperlukan untuk lembaga pendidikan saat ini karena tantangan perubahan semakin besar. Maka dari itu perlu sekali penelitian ini dilakukan agar bisa memberi wawasan baru yang dapat digunakan untuk mengembangkan lembaga pendidikan melalui peran kepala sekolah sebagai pelatih. Pendekatan atau metode melalui penelitian lapangan akan memberikan hasil secara jelas bagaimana peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan juga sekaligus sebagai pelatih. Kepala SMAN 1 Srengat menjalankan perannya sebagai pelatih dengan menerapkan prinsip-prinsip coaching ke dalam beberapa strategi, yaitu: pertama, melalui pendekatan humanis. Kedua, mengembangkan proses berpikir kreatif dengan memancing berpikir kreatif melalui pertanyaan-pertanyaan eksploratif. Ketiga, mengembangkan potensi dilakukan dengan pemberian pelatihan (workshop dan superleader), pemberdayaan potensi secara optimal, dan pembiasaan perbuatan. Keempat, membangkitkan kesadaran dilakukan dengan memberikan motivasi.

**Kata kunci:** strategi kepala sekolah, pelatih, lembaga pendidikan

## PENDAHULUAN

Eksistensi sebagian kepala sekolah di beberapa lembaga pendidikan tidak mampu menjalankan

tugas dan fungsinya secara maksimal sehingga berakibat pada mundurnya kualitas pendidikan. Detiknews dalam tulisannya menyebutkan bahwa karena

kepemimpinan buruk, 63 dari 427 Kepala Sekolah SD Purwakarta diberhentikan (Detiknews 2019). Demikian pula berita yang ditulis oleh Kompas yang menyatakan bahwa kompetensi kepala sekolah di jenjang TK, SD, SMP, SMA/SMK masih rendah. Penyebab dari semua ini adalah karena kepala sekolah diangkat tidak berdasarkan kompetensi dan profesionalisme, tetapi lebih disebabkan adanya dukungan politik dalam pemilihan kepala daerah (Gultom 2019).

Selain dua contoh kasus di atas, Raihani juga menganalisis hasil-hasil penelitian para ahli yang menyebutkan bahwa fenomena tersebut disebabkan karena peran kepemimpinan dalam pendidikan di Indonesia kurang mendapat perhatian. Jalal dan Supriadi dalam Raihani menemukan bahwa kebanyakan kepala sekolah di Indonesia tidak memperoleh pendidikan yang layak untuk peran mereka sebagai kepala sekolah, dan beberapa kepala sekolah dasar hanya lulusan sekolah menengah, khususnya di daerah pedesaan (Raihani 2010).

Pendidikan yang berkualitas tentu amat membutuhkan kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peran fundamental di lembaga pendidikan. Kepala sekolah disamping sebagai pemimpin, ia juga adalah manajer di pada lembaga pendidikannya. Kepala sekolah selaku pemimpin, mesti bisa menggerakkan anggotanya agar mereka bekerja optimal untuk meraih tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan bersama. Sebagai manajer, ia harus mampu mengelola dan menata seluruh sumberdaya yang ada dengan baik agar mampu menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Kualitas sumberdaya pendidikan sangat tergantung kepada kemampuan kepala sekolah dalam mengelola mereka.

Kepala sekolah yang efektif salah satunya memiliki karakteristik adalah kemampuannya dalam memberikan *coaching* kepada seluruh sumber daya manusia di lembaga pendidikannya. Strategi sebagai *coach* (pelatih) mutlak diperlukan untuk lembaga pendidikan saat ini karena tantangan perubahan semakin besar. Hal demikian sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas yang tidak hanya sekedar dapat bekerja dengan baik, tetapi sumber daya yang mampu mengambil keputusan sendiri,

dan mampu memahami perubahan dan mensikapinya. *"To be an effective leader, you must be an effective coach."* (Kompascom 2018).

Salah satu kepala sekolah yang menjalankan strateginya sebagai *coach* adalah kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar. Lebih dari 2 tahun memimpin, SMA Negeri 1 Srengat Blitar telah menuai prestasi besar dalam peningkatan mutu pendidikan. Diantaranya ditandai dengan menguatnya kedisiplinan guru dan karyawan, meningkatnya suasana kerja yang kondusif dan hidup, terciptanya *learning organization* dan menguatnya ukhuwah Islamiyah. Hasil observasi awal menyatakan bahwa peningkatan tersebut disebabkan karena kepala sekolah telah melakukan strateginya sebagai pelatih profesional (Observasi 2018).

Sebagaimana tulisan Al-Falaq Arsendatama yang menyatakan tentang salah satu prinsip *coach* merupakan suatu hubungan yang dijalin antara pelatih dan yang dilatih bukan merupakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan namun hubungan yang bersifat kemitraan yang dilakukan demi mencapai tujuan

pendidikan yang telah disepakati bersama (Arsendatama 2016).

Bukti lain bahwa kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar ini seorang *coach* adalah kemampuannya dalam mengoptimalkan potensi para anggota sesuai dengan profesionalisme mereka masing-masing. Para guru mengajar sesuai dengan bidang keahliannya. Mereka dirangsang berpikir kreatif tentang bagaimana cara menciptakan suasana proses belajar mengajar yang nyaman bagi peserta didik. Mereka juga dimotivasi untuk memasukkan nilai-nilai spiritual bagi peserta didik sebagai bekal di masa depan. Misalnya, salat duhur berjamaah, salat Jumat, kultum setiap bada duhur di masjid oleh peserta didik yang terjadual, kegiatan keagamaan seperti salawatan, salat tahajud, dan qira'atul al-Qur'an setiap hari sebelum pelajaran dimulai dan sebagainya (Observasi 2018).

Sebagaimana pendapat Burt Nanus bahwa seorang pelatih profesional mesti memiliki kemampuan maksimal dalam mengembangkan profesionalisme para pengikutnya dengan berbagai cara seperti memfasilitasi program pendidikan dan pelatihan demi meningkatkan mutu kerja pengikut.

Pemimpin melaksanakan cara strategis tentang bagaimana mentransformasikan bermacam-macam inovasi terhadap *stakeholders* dengan melakukan pemberdayaan pengikut dan membuat sistem kepemimpinan demokratis yang mempunyai visi lembaga dan menjadi rumusan milik bersama (Nanus 1992).

Dari beberapa alasan di atas, maka ditarik rumusan masalah antara lain : (1) Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai pelatih dalam membangun hubungan kemitraan di SMA Negeri 1 Srengat Blitar? (2) Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai pelatih dalam mengembangkan proses berpikir kreatif di SMA Negeri 1 Srengat Blitar? (3) Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai pelatih dalam mengembangkan potensi di SMA Negeri 1 Srengat Blitar? (4) Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai pelatih dalam membangkitkan kesadaran di SMA Negeri 1 Srengat Blitar?

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan untuk menemukan dan membangun sebuah teori tentang peran yang

dijalankan oleh kepala sekolah sebagai pelatih (*coach*) di SMA Negeri 1 Srengat Blitar. Pendekatan ini peneliti gunakan dengan beberapa alasan, yaitu : *Pertama*, penelitian ini menekankan pada makna dari peristiwa-peristiwa, fenomena-fenomena, perilaku-perilaku orang-orang, yakni tentang bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai pelatih. *Kedua*, masalah tersebut kompleks dan memerlukan pemahaman mendalam (*verstehen*) dan mesti dideskripsikan secara *holistic*. *Ketiga*, penelitian kualitatif bersifat subyektif sehingga peneliti leluasa untuk mengungkapkan pandangannya sendiri (*etic perspective*) (Departemen pendidikan nasional 2019), dengan demikian semua hal yang sifatnya subyektif bisa dipahami dari kerangka pelakunya sendiri.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan rancangan studi kasus dimana peneliti menelusuri kasus yang dalam hal ini adalah kasus tentang peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai pelatih di SMA Negeri 1 Srengat Blitar dengan memerhatikan kondisi alamiah (*natural setting*). Tujuan utama studi kasus adalah memahami kedalaman dan keseluruhan suatu kasus atau

peristiwa untuk dideskripsikan secara mendalam (Taylor & Bogdan 1982).

Adapun langkah-langkah yang akan peneliti tempuh dalam studi kasus ini adalah, *pertama*; peneliti mengumpulkan data pada kasus tersebut melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. *Kedua*; peneliti menganalisisnya secara mendalam sampai pada tahap kesimpulan untuk diperoleh pemahaman dan temuan penelitian tentang peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai pelatih di SMA Negeri 1 Srengat Blitar.

Untuk mendapatkan data yang akurat dan holistik, peneliti memakai tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipan (*participant observation*) dan dokumentasi (*documentation*).

Wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan, yakni wawancara yang dilaksanakan beberapa kali dan dalam kurun waktu antara bulan Juni s.d September 2019 bersama informan di lokasi penelitian. Dalam penelitian ini memakai teknik *participant observation*, dimana peneliti ikut terlibat dan berinteraksi secara langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh subyek penelitian di

SMA Negeri 1 Srengat Blitar, disamping juga melakukan pengumpulan data secara sistematis yang dicatat dalam bentuk catatan lapangan.

Dokumentasi dilakukan peneliti dengan cara memperoleh data dalam bentuk transkrip, catatan, agenda, buku, dan lainnya yang berkaitan dengan lokasi penelitian kemudian setelah data terkumpul, peneliti melakukan pencatatan secara lengkap, agar peneliti bisa terhindar dari kemungkinan hilangnya data. Peneliti mengumpulkan data secara bertahap dan terus-menerus sampai pada tahap jenuh.

Analisis data pada penelitian ini dilakukan tiga tahap proses analisis, yaitu analisis data yang dilakukan sebelum berada di lapangan, selama berada di lapangan dan terakhir setelah selesai di lapangan. Setelah data terkumpul kemudian peneliti melakukan analisis milik Miles dan Huberman. Analisis ini meliputi tiga tahap yaitu, 1) Reduksi data (*Data reduction*), yaitu memilih dan merangkum data pada hal-hal pokok dan fokus, 2) Penyajian data (*Data display*), yaitu data disajikan dalam bentuk laporan terperinci dan disusun

secara berurutan sehingga dapat dipahami strukturnya, 3) Menarik kesimpulan (*Conclusion drawing/verification*) (Miles & Huberman 1984).

Pengecekan keabsahan data peneliti lakukan melalui uji kredibilitas data, uji transferability, uji dependability, dan uji confirmability. Uji kredibilitas data dilakukan dengan cara triangulasi, perpanjangan kehadiran, peningkatan ketekunan, diskusi sejawat, dan review informan. Uji transferability dilakukan karena peneliti sendiri tidak bisa menjamin bahwa hasil penelitian ini bisa berlaku di tempat lain, sehingga perlu adanya pelaporan dari hasil penelitian ini secara rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Adapun uji dependability juga dilakukan dengan cara mereview terhadap hasil penelitian ini oleh reviewer yang telah ditentukan. Setelah penulisan hasil penelitian selesai maka masih harus diuji confirmability untuk dibuktikan kebenarannya oleh *reviewer*.

## HASIL

SMA Negeri 1 Srengat beralamatkan di Jalan Merdeka Bagelenan Kecamatan Srengat

Kabupaten Blitar. Ia termasuk salah satu sekolah yang didambakan oleh masyarakat karena memiliki banyak prestasi akademik dan non akademik, dan sejak kepemimpinan Drs. Sumino, M. Pd. yang dimulai sekitar Agustus 2015, SMA Negeri 1 Srengat mengalami kenaikan prestasi dan peningkatan mutu pendidikan yang sangat tajam (wawancara 2019). Kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar, Sumino, adalah seorang pemimpin yang menjalankan empat prinsip dalam *coaching*, yaitu : *pertama*, membangun hubungan kemitraan. *Kedua*, melibatkan proses berpikir kreatif. *Ketiga*, fokus pada pengembangan potensi. *Keempat*, membangkitkan kesadaran.

### 1. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Pelatih Dalam Membangun Hubungan Kemitraan melalui Pendekatan Humanis

Kepemimpinan sebagai pelatih merupakan salah satu strategi untuk mengembangkan *leadership* modern. Hal inilah yang telah dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat untuk memajukan lembaga pendidikan yang diamanahkan kepadanya, yakni

menjadi pelatih yang baik. Sebagai pelatih, ia memfokuskan pada bagaimana melakukan sesuatu untuk masa depan yang lebih baik, bukan fokus pada kesalahan masa lalu. Dalam pandangan John Whitmore, *coaching* atau pelatihan memfokuskan pada kemungkinan kegiatan bukan pada kesalahan masa lalu tetapi pada masa yang akan datang (Whitmore 2002).

Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin pelatih, kepala SMA Negeri 1 Srengat membekali dirinya dengan berbagai kompetensi yang sangat diperlukan dalam membangun lembaga pendidikannya. Menurut Agus Dwiyanto *coach* merupakan pembimbing yang mempunyai kompetensi : 1) membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan, 2) memberikan motivasi kepada calon pemimpin dalam menemukan terobosan dengan cara konsultasi selama tahap *breakthrough* (Dwiyanto 2013).

Dengan kompetensi yang dimiliki kepala SMA Negeri 1 Srengat mampu melihat setiap individu mempunyai aspirasi,

kehendak, cita-cita, kelebihan dan kekurangan. Ia fokus pada kelebihan-kelebihan yang dimiliki setiap individu. Ia membangun mitra dengan para anggota dalam rangka tercapainya tujuan. Maka, ia lebih banyak mendengarkan dan memfasilitasi anggota untuk keluar dari masalahnya. Hal ini berarti sebagai seorang pelatih ia telah menerapkan salah satu prinsip dalam *coaching* yaitu hubungan yang bersifat kemitraan profesional yang dibangun antara *coach* dengan *coachee* (orang yang menerima *coaching*) untuk meraih tujuan yang sudah disepakati bersama. Ia memposisikan guru dan karyawan sebagai mitra kerja karena menyadari tugasnya semua sama-sama pelayan pendidikan. Mengenai kemitraan, Notoatmodjo juga mengungkapkan bahwa : Kemitraan merupakan sebuah bentuk suatu kerja sama formal yang dijalankan antara individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi dalam rangka mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu.

Kemampuannya dalam memposisikan guru dan karyawan

sebagai mitra kerja itu merupakan salah satu pendekatan humanis yang ia jalankan. Dengan memposisikan dirinya sebagai sama-sama pelayan pendidikan, Sumino ingin sesungguhnya ingin menggabungkan semua kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu di lingkungan sekolahnya sehingga memiliki kekuatan besar untuk melangkah menuju visi yang telah disepakati bersama, yakni kemajuan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sujana sebagai berikut : hubungan kemitraan adalah bentuk kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih daripada orang atau lembaga dalam rangka berbagi resiko, biaya, dan manfaat dengan cara menggabungkan masing-masing kompetensinya (Sujana 2012).

Pendapat Sujana tersebut menyiratkan betapa pentingnya dibangun hubungan kemitraan dalam sebuah organisasi karena banyak manfaat dan resiko dapat ditanggung secara bersama-sama. Sebagai *leader*, Sumino mampu membangun hubungan kemitraan dengan anggota secara humanis sehingga karena memiliki satu

tujuan dan rasa saling percaya. Di samping itu, hubungan kemitraan ini menghapus rasa sungkan yang berlebihan dari anggota kepada atasannya sehingga semuanya bisa mengeluarkan ide atau gagasan yang dimiliki untuk perbaikan sekolah tanpa ada rasa takut. Hal ini dikatakan oleh Richardus sebagai pengembangan dari hubungan kemitraan :

Sebagai pengembangan dari hubungan kemitraan perlu dipegang dan diusahakan sebagai berikut : a. Mempunyai tujuan yang sama (*common goal*). b. Saling menguntungkan (*mutual benefit*). c. Saling mempercayai (*mutual trust*). d. Bersifat terbuka (*transparent*). e. Mempunyai hubungan jangka panjang (*long term relationship*). f. Terus-menerus melakukan perbaikan dalam mutu dan harga/ biaya (*continuous improvement in quality and cost*) (Djokopranoto 2012).

Selain berusaha menjadikan anggota sebagai mitra kerja, pendekatan humanis juga ditampilkan kepala SMA Negeri 1 Srengat dengan cara membiasakan diri melakukan 6 S (senyum, salam, sapa, sopan, santun, dan salim). Dalam aktivitasnya sehari-hari di

sekolah atau di mana saja, ia selalu menampilkan 6 S khususnya kepada para guru dan karyawan, seperti apabila bertemu dengan salah satu dari mereka, ia selalu berjabat tangan dan menanyakan kabar anggota dan kabar keluarga dari anggota tersebut. Bagi anggota, sikap yang dilakukan oleh pimpinan tersebut sangat dirasakan nyaman dan dekat, ada perhatian yang tinggi kepada mereka. Sebenarnya cara tersebut adalah salah satu bentuk pengawasan yang halus dan humanis, karena anggota tanpa merasakan pengawasan yang menakutkan dan menegangkan. Sebagai seorang pimpinan, sekaligus ia menjalankan tugasnya melakukan pengawasan. Demikian Wahjosumijo mengungkapkan :

Kepala sekolah adalah seorang *leader* bagi lembaga pendidikannya yaitu sekolah. Lebih lanjut Wahjosumijo menambahkan bahwa sebagai *leader*, kepala sekolah mesti mempunyai ciri khusus yang meliputi kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo 2010).

Pendekatan humanis yang dilakukan oleh Kepala SMA Negeri 1 Srengat dalam membangun hubungan kemitraan telah berhasil menciptakan suasana hubungan yang harmonis antara pimpinan dan seluruh anggota di lingkungan sekolah. Suasana harmonis ini tampak diantara mereka tidak ada saling mengadu domba, saling memusuhi, saling menuduh, saling menyakiti satu sama lain. Sikap seperti ini sangat dibutuhkan oleh setiap lembaga pendidikan untuk menjadi bekal penting dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## **2. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Pelatih Dalam Mengembangkan Proses Berpikir Kreatif melalui memancing Kreativitas Berpikir dan Memberi Contoh**

Kemampuan berpikir kreatif adalah salah satu kompetensi yang mesti dimiliki oleh pemimpin sebagai pelatih, karena sebagaimana diketahui bahwa seorang pelatih harus mampu menggali ide, menjadi pendengar yang baik dan membantu bawahan untuk keluar dari masalahnya. Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh Al-Falaq sebagai berikut :

Seorang *coach* itu mendengarkan, memetakan dan menggali ide apa saja untuk dapat membantu individu keluar dari keterbatasannya sehingga semua potensinya muncul. Untuk itu dibutuhkan kompetensi tertentu dan kemampuan berpikir strategis.

Kepala SMA Negeri 1 Srengat sebagai pelatih juga mengembangkan proses berpikir kreatif yang menjadi salah satu prinsip dalam *coaching*. Sebagaimana Al-Falaq menyatakan bahwa *coaching* mengikutsertakan proses berpikir yang kreatif dimana di dalamnya ada pengamatan *non-judgmental*, penggalan ide dan pemetaan situasi. Berpikir kreatif didefinisikan sebagai pemikiran yang baru dan menghasilkan ide-ide yang bernilai (Sternberg 2003). Maka, berpikir kreatif bagi setiap individu menjadi teramat urgen.

Dalam mengembangkan proses berpikir kreatif, kepala SMA Negeri 1 Srengat melakukannya melalui dua cara yaitu, memancing kreativitas berpikir dan memberi contoh. *Pertama*, memancing kreativitas berpikir. Hal ini telah dilakukan Sumino melalui

pertanyaan-pertanyaan eksploratif dengan tujuan untuk melatih kemampuan berpikir menyelesaikan setiap masalah sendiri. Apa yang dilakukan oleh Sumino sejalan dengan pendapat Crow & Crow yang mengatakan bahwa berpikir kreatif melibatkan diri dalam proses yang sama yang digunakan dalam bentuk berpikir lain yang meliputi penalaran, asosiasi, dan pengungkapan kembali. Proses dimaksud di sini adalah menerima, mengingat, memberi analisa kritik, dan hasilnya diggunakan dalam memecahkan masalah (crow & crow 1984).

Pertanyaan-pertanyaan eksploratif yang diberikan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat kepada anggotanya akan menggiring setiap masalah yang dihadapi menuju suatu pemecahan yang berasal dari mereka sendiri. Setiap pertanyaan yang dilontarkan harus dipikirkan sendiri jawabannya sampai akhirnya si anggota atau kelompok berhasil mendapatkan solusinya sendiri. Hal ini merupakan cara yang sangat menarik untuk menyelesaikan suatu

masalah sendiri dengan tuntas. Pelatihan seperti ini akan menghasilkan kreativitas berpikir yang semakin lama semakin berkualitas. Santrock menyatakan kreatif adalah kemampuan untuk memikirkan sesuatu melalui cara-cara baru dan tidak biasa dan melahirkan sebuah solusi unik terhadap masalah-masalah (Santrock 2011). Dengan demikian, kemampuan berpikir kreatif akan menciptakan banyak ide yang berharga bagi kemajuan sekolah. Itu sesungguhnya yang sangat diharapkan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat. Makanya, Moeller, Cutler & Fiedler juga menyatakan berpikir kreatif termasuk *brainstorming*, menciptakan ide-ide baru dan berharga, menguraikan, menyempurnakan, menganalisis, dan mengevaluasi (Moeller dkk. 2019).

Bagi kepala SMA Negeri 1 Srengat, tidak ada ide yang jelek. Semua ide ditampung, disaring dan dihargai. Seperti yang telah dilakukannya bersama anggota dalam merevisi visi dan misi sekolah. Seluruh anggota dilibatkan

dalam proses berpikir. Dibagikan kertas kosong untuk menuliskan ide-ide mereka secara bebas. Meskipun kepala sekolah sendiri telah mempunyai konsep, namun semua ide mereka ditampung dan dilakukan kaji ulang secara bersama-sama. Hal ini sejalan dengan pendapat Al-Falaq berikut:

Dalam konsep *distributed leadership*, *coaching* memastikan setiap individu *accountable* terhadap ide yang ia keluarkan, yakni ia pun juga harus berpartisipasi aktif di dalam merumuskan langkah demi langkah agar ide tersebut bisa terealisasi. (Arsendatama 2019)

Itulah hakikatnya seorang pelatih, tidak memberikan perintah tanpa menggali solusi, tetapi mengajak anggota untuk memikirkan solusinya sendiri. Apa yang telah dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat tersebut, yakni memancing berpikir kreatif sangat membutuhkan kreativitas berpikir yang harus dimiliki oleh pemimpin. Selain itu juga kesabaran, ketekunan dan kemampuan memberikan perhatian penuh kepada anggota. Itu semua telah dimiliki oleh kepala SMA

Naegeri 1 Srengat. Johnson mengatakan :

Berpikir kreatif membutuhkan ketekunan, disiplin diri, dan perhatian penuh, meliputi aktivitas mental seperti: (1) mengajukan pertanyaan; (2) mempertimbangkan informasi baru dan ide yang tidak lazim dengan pikiran terbuka; (3) membangun keterkaitan, khususnya di antara hal-hal yang berbeda; (4) menghubungkan berbagai hal dengan bebas; (5) mendengarkan intuisi (Johnson 2011).

*Kedua*, memberi contoh. Dalam hal keteladanan, kepala SMA Negeri 1 Srengat sangat bagus. Ia dikenal sebagai pemimpin yang lebih banyak berbuat daripada berbicara. Pendidikan dalam bentuk contoh ini secara tidak langsung mengajarkan dan melatih para anggota untuk berpikir menerjemahkan apa yang telah dilakukan oleh pimpinan. Pemberian keteladanan ini sangat penting dilakukan karena ia menyadari bahwa ia sebagai figur panutan yang setiap saat dilihat, dipikirkan dan terkadang dikomentari apa yang sedang dilakukan. Seperti misalnya ia

melakukan salat Dluha, salat Dluhur berjamaah, dan membaca al-Qur'an. Maka secara non verbal sebetulnya ia berpesan kepada para anggota untuk melakukan hal yang sama di sekolah karena memperbanyak ibadah sunnah merupakan salah satu ikhtiar untuk mempercepat pencapaian kemajuan sekolah.

Apa yang dilakukan oleh Sumino senada dengan pemikiran Mulyasa yang mengatakan bahwa pemimpin yang sukses tidak hanya berpikir tetapi juga memberikan keteladanan (Mulyasa 2012). Hal yang sama juga dikatakan oleh Sudarwan Danim bahwa pemimpin yang berkualitas adalah selalu menetapkan contoh (Danim 2010). Selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya, seorang kepala sekolah akan memiliki salah satu modal utama untuk dapat dilakukannya manajemen sekolah yang efektif.

Rasulullah Saw. telah memberikan pengajaran kepada umatnya untuk selalu memberikan teladan yang baik, sebagaimana firman Allah : "Sesungguhnya pada diri Rasulullah adalah teladan yang

baik bagimu” (QS. Al-Ahzab : 21). Dengan keteladanan Rasulullah Saw telah mampu mengubah masyarakat dari masyarakat *jahiliyah* menjadi masyarakat berperadaban Islam. Rasulullah merupakan figur teladan yang tak akan pernah tertandingi. Ia selalu mendahulukan dirinya untuk menjalankan ketaatan kepada Allah sebelum ia menyampaikan kepada umatnya.

Dalam keteladanan menekankan perlunya berpikir untuk meniru melalui pengamatan terhadap ayang yang sedang dilihat, didengar, dan dirasakan oleh seseorang. Oleh karena itu, kepala SMA Negeri 1 Srengat sangat menekankan pada keteladanan ini. Hal ini didukung oleh pandangan Miller dan Dollard tentang tingkah laku manusia dipelajari dalam prinsip-prinsip psikologi, yaitu :

Tingkah laku manusia dalam prinsip-prinsip psikologi belajar meliputi : a) dorongan, merupakan rangsangan kuat yang berasal dari dalam individu yang mendorongnya untuk berbuat. Dorongan itu membuat seseorang terpaksa meniru tingkah laku orang

lain untuk berbuat karena ia membutuhkan untuk terpenuhi; b) isyarat, merupakan rangsangan yang menentukan perbuatan balas yang akan timbul, contohnya mengulurkan tangan adalah merupakan isyarat bagi seseorang untuk melakukan jabat tangan; c) perbuatan balas, merupakan reaksi individu akan rangsangan yang muncul dilandasi pada perbuatan bawaan; d) ganjaran, adalah rangsangan yang menetapkan suatu perbuatan balas akan diulang atau tidak pada kesempatan lain. Pemberian ganjaran membuat seseorang menjadi mengerti bahwa perbuatan yang dilakukan tepat atau tidak (Sarwono 2002).

Teori Miller dan Dollard di atas mengisyaratkan betapa pentingnya sebuah keteladanan terutama bagi seorang pemimpin. Dengan keteladanan, disamping ia menunjukkan cara melakukan kebaikan, sekaligus ia juga melatih berpikir tentang kebaikan-kebaikan itu dan bagaimana melakukannya serta berpikir apa manfaatnya. Hal itulah yang telah dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar sebagai pelatih.

### **3. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Pelatih Dalam Mengembangkan Potensi melalui Pemberian Pelatihan, Pemberdayaan Potensi Secara Optimal, dan Pembiasaan Perbuatan yang Tidak Biasa**

Endra K Pihadhi memiliki pandangan bahwa potensi adalah kekuatan, energi, atau kemampuan yang tersembunyi yang dipunyai dan belum dimanfaatkan dengan optimal (Prihadhi 2004). Maksud dari potensi diri di sini suatu kekuatan yang berupa fisik, karakter, minat, bakat, kecerdasan dan nilai-nilai yang terkandung dalam diri yang masih tersembunyi tetapi belum dimanfaatkan dan diolah. Adapun Sri Habsari mendeskripsikan bahwa yang dimaksud potensi diri adalah keahlian dan kekuatan seseorang berupa fisik maupun mental dan memungkinkan untuk dikembangkan apabila potensi tersebut terus dilatih dan ditunjang beserta sarana yang baik (Habsari 2005).

Setiap manusia memiliki potensi yang berbeda yang dapat dikembangkan melalui cara-cara pelatihan, pembiasaan maupun

pemberdayaan. Untuk itulah, maka kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar sangat bersemangat untuk mengembangkan potensi seluruh guru dan karyawan yang berada di bawah kepemimpinannya. Ia mengembangkan potensi dengan tujuan untuk meningkat kualitas dan profesionalitas guru dan karyawan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kemajuan sekolah. Disamping itu, pengembangan potensi juga dilakukan kepada seluruh peserta didik untuk melatih kecakapan, pengetahuan dan kekuatan mereka. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Al-Falaq bahwa fokus *coaching* adalah pada pengembangan potensi diri dalam rangka memaksimalkan kecakapan, pengetahuan, dan kekuatan yang telah disadari (Arsendatama 2019).

Kepala SMA Negeri 1 Srengat mengembangkan potensi melalui beberapa strategi antara lain memberikan pelatihan-pelatihan, memberdayakan potensi secara optimal, dan membiasakan perbuatan yang tidak biasa. *Pertama*, pengembangan potensi melalui pemberian pelatihan.

Pelatihan ini sangat penting diberikan kepada guru maupun karyawan untuk menambah pengetahuan, kecakapan, dan bakat yang mereka miliki. Menurut Faustino pelatihan sering dipakai sebagai solusi atas persoalan kinerja organisasi (Gomez 2003). Maka kepala SMA Negeri 1 Srengat, sering memberikan pelatihan yang baik bagi guru, karyawan maupun para peserta didik.

Dalam paparan data, kepala SMA Negeri 1 Srengat telah banyak memberikan pelatihan kepada warga sekolah yang diawali dengan mengidentifikasi potensi mereka untuk menentukan prioritas pelatihan yang akan diberikan. Selanjutnya dilakukan pelatihan melalui *workshop-workshop*, pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan ke luar kota, dan pembelajaran *superleader* bagi peserta didik untuk melatih kepemimpinan. Menurut Hariandja, pelatihan yang telah diberikan oleh kepala sekolah tersebut telah memenuhi syarat-syarat sebagai pelatihan karena memperhatikan tiga hal, yaitu : (1) pemberian

pelatihan mesti menolong karyawan untuk bertambah kemampuannya; (2) pemberian pelatihan harus mampu merubah kebiasaan bekerja karyawan dalam sikapnya terhadap pekerjaan, dalam informasi, dan pengetahuan yang diterapkan dalam pekerjaannya sehari-hari; (3) pemberian pelatihan harus ada keterkaitan dengan pekerjaan tertentu (Hariandja 2002).

Hal ini dapat dilihat bahwa sebelum memberikan pelatihan, kepala SMA Negeri 1 Srengat terlebih dahulu telah melakukan identifikasi. Kemudian dilakukan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi mereka dengan harapan agar mereka dapat bekerja lebih baik dan memajukan sekolah.

Salah satu pelatihan yang diberikan kepada peserta didik adalah pelatihan kepemimpinan melalui metode pembelajaran *superleader*. Setiap peserta didik diberikan kesempatan untuk menjadi *leader* bagi kelompoknya satu bulan. Hal ini untuk melatih kecakapan dan kemampuan peserta didik menjadi pemimpin,

memecahkan masalah dan berani mengeluarkan ide-ide yang dimilikinya serta melatih kemandirin. Apa yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat tersebut dipandang oleh Al-Falaq sebagai kemampuannya dalam mengembangkan *knowledge* (melalui proses belajar, duduk di kelas, berdiskusi) dan *skill* (melalui praktik setiap hari menjadi pemimpin di kelas sehingga menjadi cakap) (Arsendatama 2019).

*Kedua*, memberdayakan potensi secara optimal. Kepala SMA Negeri 1 Srengat telah memberdayakan potensi secara optimal untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan dari pelatihan-pelatihan yang telah diberikan. Pemberdayaan dilakukan dengan memberikan peran-peran strategis kepada mereka seperti pembentukan kelompok-kerja-kelompok kerja yang bertujuan untuk memelihara lingkungan sekolah agar tetap kondusif, indah dan terawat dengan baik disamping juga meraih piala Adiwiyata. Dalam memberdayakan potensi, kepala sekolah memberikan

pengarahan, pendampingan, dan pembimbingan secara intensif. Selain itu, pemberdayaan juga disertai dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengeluarkan pendapat, ide dan pemikiran mereka guna hasil yang terbaik.

Kemampuan kepala SMA Negeri 1 Srengat dalam memberdayakan potensi ini dilihat oleh Bill Welter dan Jean Egmon sebagai kemampuan membantu orang lain agar berpengalaman, tahu dan mengerjakan sesuatu dengan berbeda (Welter & Egmon 2009). Sedangkan menurut Mulyasa kemampuan memberdayakan disebut sebagai salah satu kunci kepemimpinan yang sukses. Dalam memberdayakan bawahan dilakukan dengan memberikan apresiasi/pujian serta ucapan terima kasih di setiap kesempatan, melakukan pendekatan yang baik, dan memberikan perhatian. Dengan demikian para bawahan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal.

*Ketiga*, membiasakan perbuatan yang tidak biasa. Kepala SMA Negeri 1 Srengat mempunyai kemampuan membiasakan perbuatan yang tidak biasa di lingkungan internal sekolahnya. Semua perbuatan yang dibiasakan itu baik dan membawa banyak manfaat bagi setiap pribadi. Kebiasaan-kebiasaan tersebut antara lain disiplin, salat Dluha, membaca al-Qur'an, khataman guru, salat Duhur berjamaah, menjaga kebersihan lingkungan, tidak memakai bungkus plastik saat membeli sesuatu di sekolah, dan kebiasaan melakukan 6 S (senyum, sapa, salam, sopan, santun, dan salim).

Bagi lingkungan sekolah umum, kebiasaan religius sebagaimana tersebut merupakan sesuatu yang istimewa apalagi benar-benar sudah membudaya di lingkungan sekolahnya. Pemimpin demikian menurut Sinamo digolongkan sebagai pemimpin yang berani bertanggungjawab dan memikul beban, karena ia memiliki kesadaran moral yang tinggi (Sinamo & Santoso 2002). Pemimpin seperti ini memiliki

kemampuan cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka luas dan cerdas, sistematis, melihat gambaran besar terhadap seluruh sistem. Brown dan Anfara juga mengatakan sebagai pemimpin yang berani untuk mengubah (Brown & Anfara tt.). Demikian pula Steven Covey meyakinkan bahwa potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang bisa ditumbuh-kembangkan dengan cara membiasakan kebiasaan-kebiasaan yang positif. Dalam kehidupan sehari-hari, mengetahui beraneka ragam kebiasaan positif dan pasti akan lebih baik apabila kebiasaan itu kita lakukan dalam kehidupan sehari-hari (Saputra & Saputra 2007).

Dalam Islam kemampuan bekerja di atas standar ini merupakan implementasi dari bekerja yang sungguh-sungguh, yakni dengan mengerahkan segala potensi diri secara optimal sehingga berani memasang standar tinggi. Karena pemimpin seperti ini sangat yakin bahwa setiap usaha maksimal akan mendapatkan hasil yang maksimal pula. Pemimpin

demikian sangat memahami arti perintah Allah untuk mengoptimalkan ikhtiar, seperti firman Allah : "Berbuatlah sepenuh kemampuanmu..." (QS. Al-An'am : 135).

#### **4. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Pelatih Dalam Membangkitkan Kesadaran melalui Pemberian Motivasi**

Kesadaran menentukan kualitas seseorang dalam melakukan sesuatu. Orang yang melakukan tugas atau pekerjaan dengan penuh kesadaran akan jauh lebih menghasilkan pekerjaan yang berkualitas daripada orang yang melakukan pekerjaan dengan kesadaran rendah atau tanpa kesadaran, karena orang yang melakukan pekerjaan dengan kesadaran ia mengetahui apa yang ia lakukan dan mengapa ia melakukannya. Orang yang memiliki kesadaran diri menurut Muhammad Ali Shomali akan mendapatkan banyak manfaat antara lain : (1) sebagai alat kontrol kehidupan, bahwa ia adalah ciptaan Allah yang paling berharga dan harus berjuang keras untuk mensyukurinya; (2) mampu

mengenal bermacam-macam karakteristik fitrah eksklusif yang membuat mungkin orang melihat bersama siapa mereka; (3) mampu melihat sisi ruhani kita. Perbuatan gagasan-gagasan kita dapat memengaruhi ruh kita; (4) mampu mengerti bahwa Allah adalah tidak menciptakan kita secara kebetulan. Kesadaran diri, merenung dan tujuan penciptaan, adalah jalan bagi orang untuk sadar bahwa setiap pribadi itu unik (satu sama lain tidak sama) dengan satu misi dalam kehidupan; (5) bantuan besar akan diperoleh oleh manusia dalam menghargai unsur kesadaran dengan benar dan kritis akan proses perkembangan dan penyucian ruhani; (6) nilai ruhani dari pengenalan diri. Antara Tuhan dan diri pribadi memiliki keterkaitan erat, dengan demikian seseorang secara objektif akan lebih dapat menilai diri dalam mengatasi kelemahan dan kekuatan dirinya, lebih bersyukur dan bersabar terhadap setiap ujian yang diberikan Allah kepadanya (Shomali M 2002).

Kepala SMA Negeri 1 Srengat sebagai pelatih telah

berusaha dalam membangkitkan kesadaran seluruh sivitas akademika dengan menggunakan strategi pemberian motivasi. Setelah memberikan banyak pelatihan secara terus menerus, sambil memberdayakan secara optimal dalam setiap pelaksanaan program-program sekolah, menciptakan budaya religius melalui pembiasaan-pembiasaan, kepala SMA Negeri 1 Srengat juga memberikan motivasi. Proses yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut dalam pandangan Al-Falaq disebut sebagai proses merangsang kesadaran yang dimulai dari pengenalan terhadap pola perilaku, termasuk juga kebiasaan, kelemahan, dan hambatan mental yang dimiliki (Arsendatama 2019).

Motivasi sangat penting untuk dilakukan karena merupakan kebutuhan setiap orang. Motivasi diberikan dalam bentuk lisan, tulisan dan perbuatan. Secara rutin, motivasi lisan hampir selalu diberikan pada saat upacara bendera hari Senin, pada saat sambutan-sambutan dalam suatu acara tertentu, dan secara insidental. Motivasi dalam bentuk tulisan

ditulis di papan-papan dan ditempel di tempat-tempat strategis yang mudah dibaca. Sedang yang paling penting menurut kepala sekolah adalah motivasi perbuatan. Berbuat lebih efektif daripada berbicara. Maka keteladanan menjadi sangat penting sebagai motivasi. Keteladanan yang sudah diberikan adalah keteladanan salat Dluha, membaca al-Qur'a, salat dluhur berjamaah, menjaga kebersihan sekolah, tidak membawa kantong plastik untuk membeli makanan, dan 6 S.

Kemampuan kepala SMA Negeri 1 Srengat dalam memotivasi sivitas akademika disebut oleh Mulyasa sebagai sebuah model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal. Kemampuan memberi motivasi sangat mendukung efektivitas kepemimpinan karena mereka mampu mendorong kemajuan dan menetapkan pergerakan orang-orang dan aktivitas-aktivitas untuk kemajuan (Rivai & Arifin 2009). Oleh karena itu, ia menekankan pentingnya membangun motivasi. Untuk membangun motivasi, kepala sekolah harus memiliki

strategi-strategi yang tepat (Mulyasa 2009) supaya efektif. Salah satu strategi yang efektif dalam memberikan motivasi menurut Reynolds yang dikutip Mulyasa adalah dengan memberikan penghargaan dan insentif. Penghargaan dan insentif mendorong munculnya perilaku positif dan dalam beberapa hal mengubah perilaku guru, karyawan dan peserta didik.

Peneliti sependapat tentang apa yang dikatakan oleh Reynolds tersebut bahwa pemberian penghargaan dan insentif sebagai salah satu motivasi. Hasil studi di lapangan menyimpulkan bahwa kepala SMA Negeri 1 Srengat tidak memberikan penghargaan dan insentif secara langsung kepada warga sekolah. Para guru dan karyawan sudah mendapatkan gaji insentif dari pemerintah sebagai bentuk penghargaan. Maka sikap ramah, santun, dan kedekatan yang dilakukan pimpinan bisa disebut sebagai motivasi penghargaan melalui perbuatan.

## PEMBAHASAN

SMA Negeri 1 Srengat beralamatkan di Jalan Merdeka Bagelenan Kecamatan Srengat Kabupaten Blitar. Ia termasuk salah satu sekolah yang didambakan oleh masyarakat karena memiliki banyak prestasi akademik dan non akademik, dan sejak kepemimpinan Drs. Sumino, M. Pd. yang dimulai sekitar Agustus 2015, SMA Negeri 1 Srengat mengalami kenaikan prestasi dan peningkatan mutu pendidikan yang sangat tajam. Kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar, Sumino, adalah seorang pemimpin yang menjalankan empat prinsip dalam *coaching*, yaitu : *pertama*, membangun hubungan kemitraan. *Kedua*, melibatkan proses berpikir kreatif. *Ketiga*, fokus pada pengembangan potensi. *Keempat*, membangkitkan kesadaran.

### **5. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Pelatih Dalam Membangun Hubungan Kemitraan melalui Pendekatan Humanis**

Kepemimpinan sebagai pelatih merupakan salah satu strategi untuk mengembangkan *leadership* modern. Hal inilah yang telah dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat untuk

memajukan lembaga pendidikan yang diamanahkan kepadanya, yakni menjadi pelatih yang baik. Sebagai pelatih, ia memfokuskan pada bagaimana melakukan sesuatu untuk masa depan yang lebih baik, bukan fokus pada kesalahan masa lalu. Dalam pandangan John Whitmore, *coaching* atau pelatihan memfokuskan pada kemungkinan kegiatan bukan pada kesalahan masa lalu tetapi pada masa yang akan datang (Withmore 2002).

Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin pelatih, kepala SMA Negeri 1 Srengat membekali dirinya dengan berbagai kompetensi yang sangat diperlukan dalam membangun lembaga pendidikannya. Menurut Agus Dwiyanto *coach* merupakan pembimbing yang mempunyai kompetensi : 1) membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan, 2) memberikan motivasi kepada calon pemimpin dalam menemukan terobosan dengan cara konsultasi selama tahap *breakthrough* (Dwiyanto 2013).

Dengan kompetensi yang dimiliki kepala SMA Negeri 1 Srengat mampu melihat setiap individu mempunyai aspirasi, kehendak, cita-cita, kelebihan dan kekurangan. Ia

fokus pada kelebihan-kelebihan yang dimiliki setiap individu. Ia membangun mitra dengan para anggota dalam rangka tercapainya tujuan. Maka, ia lebih banyak mendengarkan dan memfasilitasi anggota untuk keluar dari masalahnya. Hal ini berarti sebagai seorang pelatih ia telah menerapkan salah satu prinsip dalam *coaching* yaitu hubungan yang bersifat kemitraan profesional yang dibangun antara *coach* dengan *choacee* (orang yang menerima *coaching*) untuk meraih tujuan yang sudah disepakati bersama. Ia memposisikan guru dan karyawan sebagai mitra kerja karena menyadari tugasnya semua sama-sama pelayan pendidikan. Mengenai kemitraan, Notoatmodjo juga mengungkapkan bahwa : Kemitraan merupakan sebuah bentuk suatu kerja sama formal yang dijalankan antara individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi dalam rangka mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu.

Kemampuannya dalam memposisikan guru dan karyawan sebagai mitra kerja itu merupakan salah satu pendekatan humanis yang ia jalankan. Dengan memposisikan dirinya sebagai sama-sama pelayan pendidikan, Sumino ingin

sesungguhnya ingin menggabungkan semua kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu di lingkungan sekolahnya sehingga memiliki kekuatan besar untuk melangkah menuju visi yang telah disepakati bersama, yakni kemajuan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sujana sebagai berikut : hubungan kemitraan adalah bentuk kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih daripada orang atau lembaga dalam rangka berbagi resiko, biaya, dan manfaat dengan cara menggabungkan masing-masing kompetensinya (Sujana 2012).

Pendapat Sujana tersebut menyiratkan betapa pentingnya dibangun hubungan kemitraan dalam sebuah organisasi karena banyak manfaat dan resiko dapat ditanggung secara bersama-sama. Sebagai *leader*, Sumino mampu membangun hubungan kemitraan dengan anggota secara humanis sehingga karena memiliki satu tujuan dan rasa saling percaya. Di samping itu, hubungan kemitraan ini menghapus rasa sungkan yang berlebihan dari anggota kepada atasannya sehingga semuanya bisa mengeluarkan ide atau gagasan yang dimiliki untuk perbaikan sekolah tanpa

ada rasa takut. Hal ini dikatakan oleh Richardus sebagai pengembangan dari hubungan kemitraan :

Sebagai pengembangan dari hubungan kemitraan perlu dipegang dan diusahakan sebagai berikut : a. Mempunyai tujuan yang sama (*common goal*). b. Saling menguntungkan (*mutual benefit*). c. Saling mempercayai (*mutual trust*). d. Bersifat terbuka (*transparent*). e. Mempunyai hubungan jangka panjang (*long term relationship*). f. Terus-menerus melakukan perbaikan dalam mutu dan harga/ biaya (*continuous improvement in quality and cost*).

Selain berusaha menjadikan anggota sebagai mitra kerja, pendekatan humanis juga ditampilkan kepala SMA Negeri 1 Srengat dengan cara membiasakan diri melakukan 6 S (senyum, salam, sapa, sopan, santun, dan salim). Dalam aktivitasnya sehari-hari di sekolah atau di mana saja, ia selalu menampilkan 6 S khususnya kepada para guru dan karyawan, seperti apabila bertemu dengan salah satu dari mereka, ia selalu berjabat tangan dan menanyakan kabar anggota dan kabar keluarga dari anggota tersebut. Bagi anggota,

sikap yang dilakukan oleh pimpinan tersebut sangat dirasakan nyaman dan dekat, ada perhatian yang tinggi kepada mereka. Sebenarnya cara tersebut adalah salah satu bentuk pengawasan yang halus dan humanis, karena anggota tanpa merasakan pengawasan yang menakutkan dan menegangkan. Sebagai seorang pimpinan, sekaligus ia menjalankan tugasnya melakukan pengawasan. Demikian Wahjosumijo mengungkapkan :

Kepala sekolah adalah seorang *leader* bagi lembaga pendidikannya yaitu sekolah. Lebih lanjut Wahjosumijo menambahkan bahwa sebagai *leader*, kepala sekolah mesti mempunyai ciri khusus yang meliputi kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo 2010).

Pendekatan humanis yang dilakukan oleh Kepala SMA Negeri 1 Srengat dalam membangun hubungan kemitraan telah berhasil menciptakan suasana hubungan yang harmonis antara pimpinan dan seluruh anggota di lingkungan sekolah. Suasana harmonis ini

tampak diantara mereka tidak ada saling mengadu domba, saling memusuhi, saling menuduh, saling menyakiti satu sama lain. Sikap seperti ini sangat dibutuhkan oleh setiap lembaga pendidikan untuk menjadi bekal penting dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sikap lemah lembut dan akhlak seperti ini jelas sudah dicontohkan juga oleh Nabi Muhammad Saw, dan memang seharusnya sikap seperti ini harus dicontoh oleh seluruh umat. Lembaga pendidikan sebagai tempat untuk mentransfer keilmuan tidak hanya berfokus pada teori-teori umum saja, akan tetapi mengajarkan dan menciptakan akhlak tentang kita baik terhadap sesama. Baik antara guru dengan siswa, maupun juga antara kepala sekolah dengan bawahannya atau dengan semua guru. Sehingga dimanapun tempatnya dan jabatannya sikap seperti ini tetap akan terwujud dan hubungan akan selalu harmonis.

## **6. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Pelatih Dalam Mengembangkan Proses Berpikir Kreatif melalui**

## **memancing Kreativitas Berpikir dan Memberi Contoh**

Kemampuan berpikir kreatif adalah salah satu kompetensi yang mesti dimiliki oleh pemimpin sebagai pelatih, karena sebagaimana diketahui bahwa seorang pelatih harus mampu menggali ide, menjadi pendengar yang baik dan membantu bawahan untuk keluar dari masalahnya. Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh Al-Falaq sebagai berikut :

Seorang *coach* itu mendengarkan, memetakan dan menggali ide apa saja untuk dapat membantu individu keluar dari keterbatasannya sehingga semua potensinya muncul. Untuk itu dibutuhkan kompetensi tertentu dan kemampuan berpikir strategis (Arsendatama 2019).

Kepala SMA Negeri 1 Srengat sebagai pelatih juga mengembangkan proses berpikir kreatif yang menjadi salah satu prinsip dalam *coaching*. Sebagaimana Al-Falaq menyatakan bahwa *coaching* mengikutsertakan proses berpikir yang kreatif dimana di dalamnya ada pengamatan *non-judgmental*, penggalan ide dan pemetaan situasi. Berpikir kreatif

didefinisikan sebagai pemikiran yang baru dan menghasilkan ide-ide yang bernilai (Stenberg 2003). Maka, berpikir kreatif bagi setiap individu menjadi teramat urgen.

Dalam mengembangkan proses berpikir kreatif, kepala SMA Negeri 1 Srengat melakukannya melalui dua cara yaitu, memancing kreativitas berpikir dan memberi contoh. *Pertama*, memancing kreativitas berpikir. Hal ini telah dilakukan Sumino melalui pertanyaan-pertanyaan eksploratif dengan tujuan untuk melatih kemampuan berpikir menyelesaikan setiap masalah sendiri. Apa yang dilakukan oleh Sumino sejalan dengan pendapat Crow & Crow yang mengatakan bahwa berpikir kreatif melibatkan diri dalam proses yang sama yang digunakan dalam bentuk berpikir lain yang meliputi penalaran, asosiasi, dan pengungkapan kembali. Proses dimaksud di sini adalah menerima, mengingat, memberi analisa kritik, dan hasilnya diggunakan dalam memecahkan masalah (Crow & Crow 1984).

Pertanyaan-pertanyaan eksploratif yang diberikan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat kepada anggotanya akan menggiring setiap

masalah yang dihadapi menuju suatu pemecahan yang berasal dari mereka sendiri. Setiap pertanyaan yang dilontarkan harus dipikirkan sendiri jawabannya sampai akhirnya si anggota atau kelompok berhasil mendapatkan solusinya sendiri. Hal ini merupakan cara yang sangat menarik untuk menyelesaikan suatu masalah sendiri dengan tuntas. Pelatihan seperti ini akan menghasilkan kreativitas berpikir yang semakin lama semakin berkualitas. Santrock menyatakan kreatif adalah kemampuan untuk memikirkan sesuatu melalui cara-cara baru dan tidak biasa dan melahirkan sebuah solusi unik terhadap masalah-masalah (Santrock 2011). Dengan demikian, kemampuan berpikir kreatif akan menciptakan banyak ide yang berharga bagi kemajuan sekolah. Itu sesungguhnya yang sangat diharapkan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat. Makanya, Moeller, Cutler & Fiedler juga menyatakan berpikir kreatif termasuk *brainstorming*, menciptakan ide-ide baru dan berharga, menguraikan, menyempurnakan, menganalisis, dan mengevaluasi (Moeller dll. 2019).

Bagi kepala SMA Negeri 1 Srengat, tidak ada ide yang jelek.

Semua ide ditampung, disaring dan dihargai. Seperti yang telah dilakukannya bersama anggota dalam merevisi visi dan misi sekolah. Seluruh anggota dilibatkan dalam proses berpikir. Dibagikan kertas kosong untuk menuliskan ide-ide mereka secara bebas. Meskipun kepala sekolah sendiri telah mempunyai konsep, namun semua ide mereka ditampung dan dilakukan kaji ulang secara bersama-sama. Hal ini sejalan dengan pendapat Al-Falaq berikut:

Dalam konsep *distributed leadership*, *coaching* memastikan setiap individu *accountable* terhadap ide yang ia keluarkan, yakni ia pun juga harus berpartisipasi aktif di dalam merumuskan langkah demi langkah agar ide tersebut bisa terealisasi.

Itulah hakikatnya seorang pelatih, tidak memberikan perintah tanpa menggali solusi, tetapi mengajak anggota untuk memikirkan solusinya sendiri. Apa yang telah dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat tersebut, yakni memancing berpikir kreatif sangat membutuhkan kreativitas berpikir yang harus dimiliki oleh pemimpin. Selain itu juga kesabaran, ketekunan dan kemampuan memberikan perhatian penuh kepada

anggota. Itu semua telah dimiliki oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat.

Johnson mengatakan :

Berpikir kreatif membutuhkan ketekunan, disiplin diri, dan perhatian penuh, meliputi aktivitas mental seperti: (1) mengajukan pertanyaan; (2) mempertimbangkan informasi baru dan ide yang tidak lazim dengan pikiran terbuka; (3) membangun keterkaitan, khususnya di antara hal-hal yang berbeda; (4) menghubungkan berbagai hal dengan bebas; (5) mendengarkan intuisi (Johnson 2011).

*Kedua*, memberi contoh. Dalam hal keteladanan, kepala SMA Negeri 1 Srengat sangat bagus. Ia dikenal sebagai pemimpin yang lebih banyak berbuat daripada berbicara. Pendidikan dalam bentuk contoh ini secara tidak langsung mengajarkan dan melatih para anggota untuk berpikir menerjemahkan apa yang telah dilakukan oleh pimpinan. Pemberian keteladanan ini sangat penting dilakukan karena ia menyadari bahwa ia sebagai figur panutan yang setiap saat dilihat, dipikirkan dan terkadang dikomentari apa yang sedang dilakukan. Seperti misalnya ia melakukan salat Dluha, salat Dluhur berjamaah, dan

membaca al-Qur'an. Maka secara non verbal sebetulnya ia berpesan kepada para anggota untuk melakukan hal yang sama di sekolah karena memperbanyak ibadah sunnah merupakan salah satu ikhtiar untuk mempercepat pencapaian kemajuan sekolah.

Apa yang dilakukan oleh Sumino senada dengan pemikiran Mulyasa yang mengatakan bahwa pemimpin yang sukses tidak hanya berpikir tetapi juga memberikan keteladanan (Mulyasa 2012). Hal yang sama juga dikatakan oleh Sudarwan Danim bahwa pemimpin yang berkualitas adalah selalu menetapkan contoh (Danim 2010). Selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya, seorang kepala sekolah akan memiliki salah satu modal utama untuk dapat dilakukannya manajemen sekolah yang efektif.

Rasulullah Saw. telah memberikan pengajaran kepada umatnya untuk selalu memberikan teladan yang baik, sebagaimana firman Allah : "Sesungguhnya pada diri Rasulullah adalah teladan yang baik bagimu" (QS. Al-Ahzab : 21). Dengan keteladanan Rasulullah Saw telah mampu mengubah masyarakat dari

masyarakat *jahiliyah* menjadi masyarakat berperadaban Islam. Rasulullah merupakan figur teladan yang tak akan pernah tertandingi. Ia selalu mendahulukan dirinya untuk menjalankan ketaatan kepada Allah sebelum ia menyampaikan kepada umatnya.

Dalam keteladanan menekankan perlunya berpikir untuk meniru melalui pengamatan terhadap ayang yang sedang dilihat, didengar, dan dirasakan oleh seseorang. Oleh karena itu, kepala SMA Negeri 1 Srengat sangat menekankan pada keteladanan ini. Hal ini didukung oleh pandangan Miller dan Dollard tentang tingkah laku manusia dipelajari dalam prinsip-prinsip psikologi, yaitu :

Tingkah laku manusia dalam prinsip-prinsip psikologi belajar meliputi : a) dorongan, merupakan rangsangan kuat yang berasal dari dalam individu yang mendorongnya untuk berbuat. Dorongan itu membuat seseorang terpaksa meniru tingkah laku orang lain untuk berbuat karena ia membutuhkan untuk terpenuhi; b) isyarat, merupakan rangsangan yang menentukan perbuatan balas yang akan timbul, contohnya mengulurkan tangan adalah merupakan isyarat bagi

seseorang untuk melakukan jabatan tangan; c) perbuatan balas, merupakan reaksi individu akan rangsangan yang muncul dilandasi pada perbuatan bawaan; d) ganjaran, adalah rangsangan yang menetapkan suatu perbuatan balas akan diulang atau tidak pada kesempatan lain. Pemberian ganjaran membuat seseorang menjadi mengerti bahwa perbuatan yang dilakukan tepat atau tidak (Sarwono 2002).

Teori Miller dan Dollard di atas mengisyaratkan betapa pentingnya sebuah keteladanan terutama bagi seorang pemimpin. Dengan keteladanan, disamping ia menunjukkan cara melakukan kebaikan, sekaligus ia juga melatih berpikir tentang kebaikan-kebaikan itu dan bagaimana melakukannya serta berpikir apa manfaatnya. Hal itulah yang telah dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar sebagai pelatih.

Kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar sebagai pelatih juga diharapkan bisa menjadi teladan bagi pimpinan-pimpinan yang lain, melihat dampak dari cara dia untuk mendorong agar bawahan-bawahannya mengikuti kebaikan-kebaikan yang dia lakukan tanpa paksaan. Lembaga umum seperti

itu mempunyai pimpinan yang dapat mengajarkan nilai-nilai agama islam, akan sangat mungkin lembaga-lembaga islam lebih mampu mencontoh kepemimpinan kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar.

#### **7. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Pelatih Dalam Mengembangkan Potensi melalui Pemberian Pelatihan, Pemberdayaan Potensi Secara Optimal, dan Pembiasaan Perbuatan yang Tidak Biasa**

Endra K Pihadhi memiliki pandangan bahwa potensi adalah kekuatan, energi, atau kemampuan yang tersembunyi yang dipunyai dan belum dimanfaatkan dengan optimal (Prihadhi 2004). Maksud dari potensi diri di sini suatu kekuatan yang berupa fisik, karakter, minat, bakat, kecerdasan dan nilai-nilai yang terkandung dalam diri yang masih tersembunyi tetapi belum dimanfaatkan dan diolah. Adapun Sri Habsari mendeskripsikan bahwa yang dimaksud potensi diri adalah keahlian dan kekuatan seseorang berupa fisik maupun mental dan memungkinkan untuk dikembangkan apabila potensi tersebut terus dilatih dan ditunjang

beserta sarana yang baik (Habsari 2005).

Setiap manusia memiliki potensi yang berbeda yang dapat dikembangkan melalui cara-cara pelatihan, pembiasaan maupun pemberdayaan. Untuk itulah, maka kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar sangat bersemangat untuk mengembangkan potensi seluruh guru dan karyawan yang berada di bawah kepemimpinannya. Ia mengembangkan potensi dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas guru dan karyawan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kemajuan sekolah. Disamping itu, pengembangan potensi juga dilakukan kepada seluruh peserta didik untuk melatih kecakapan, pengetahuan dan kekuatan mereka. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Al-Falaq bahwa fokus *coaching* adalah pada pengembangan potensi diri dalam rangka memaksimalkan kecakapan, pengetahuan, dan kekuatan yang telah disadari.

Kepala SMA Negeri 1 Srengat mengembangkan potensi melalui beberapa strategi antara lain memberikan pelatihan-pelatihan, memberdayakan potensi secara optimal, dan membiasakan perbuatan yang tidak

biasa. *Pertama*, pengembangan potensi melalui pemberian pelatihan. Pelatihan ini sangat penting diberikan kepada guru maupun karyawan untuk menambah pengetahuan, kecakapan, dan bakat yang mereka miliki. Menurut Faustino pelatihan sering dipakai sebagai solusi atas persoalan kinerja organisasi (Gomez 2003). Maka kepala SMA Negeri 1 Srengat, sering memberikan pelatihan yang baik bagi guru, karyawan maupun para peserta didik.

Dalam paparan data, kepala SMA Negeri 1 Srengat telah banyak memberikan pelatihan kepada warga sekolah yang diawali dengan mengidentifikasi potensi mereka untuk menentukan prioritas pelatihan yang akan diberikan. Selanjut dilakukan pelatihan melalui *workshop-workshop*, pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan ke luar kota, dan pembelajaran *superleader* bagi peserta didik untuk melatih kepemimpinan. Menurut Hariandja, pelatihan yang telah diberikan oleh kepala sekolah tersebut telah memenuhi syarat-syarat sebagai pelatihan karena memperhatikan tiga hal, yaitu : (1) pemberian pelatihan mesti menolong karyawan untuk bertambah

kemampuannya; (2) pemberian pelatihan harus mampu merubah kebiasaan bekerja karyawan dalam sikapnya terhadap pekerjaan, dalam informasi, dan pengetahuan yang diterapkan dalam pekerjaannya sehari-hari; (3) pemberian pelatihan harus ada keterkaitan dengan pekerjaan tertentu (Hariandja 2002).

Hal ini dapat dilihat bahwa sebelum memberikan pelatihan, kepala SMA Negeri 1 Srengat terlebih dahulu telah melakukan identifikasi. Kemudian dilakukan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi mereka dengan harapan agar mereka dapat bekerja lebih baik dan memajukan sekolah.

Salah satu pelatihan yang diberikan kepada peserta didik adalah pelatihan kepemimpinan melalui metode pembelajaran *superleader*. Setiap peserta didik diberikan kesempatan untuk menjadi *leader* bagi kelompoknya satu bulan. Hal ini untuk melatih kecakapan dan kemampuan peserta didik menjadi pemimpin, memecahkan masalah dan berani mengeluarkan ide-ide yang dimilikinya serta melatih kemandirin. Apa yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1

Srengat tersebut dipandang oleh Al-Falaq sebagai kemampuannya dalam mengembangkan *knowledge* (melalui proses belajar, duduk di kelas, berdiskusi) dan *skill* (melalui praktik setiap hari menjadi pemimpin di kelas sehingga menjadi cakap).

*Kedua*, memberdayakan potensi secara optimal. Kepala SMA Negeri 1 Srengat telah memberdayakan potensi secara optimal untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan dari pelatihan-pelatihan yang telah diberikan. Pemberdayaan dilakukan dengan memberikan peran-peran strategis kepada mereka seperti pembentukan kelompok-kerja-kelompok kerja yang bertujuan untuk memelihara lingkungan sekolah agar tetap kondusif, indah dan terawat dengan baik disamping juga meraih piala Adiwiyata. Dalam memberdayakan potensi, kepala sekolah memberikan pengarah, pendampingan, dan pembimbingan secara intensif. Selain itu, pemberdayaan juga disertai dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengeluarkan pendapat, ide dan pemikiran mereka guna hasil yang terbaik.

Kemampuan kepala SMA Negeri 1 Srengat dalam memberdayakan potensi ini dilihat oleh Bill Welter dan Jean Egmon sebagai kemampuan membantu orang lain agar berpengalaman, tahu dan mengerjakan sesuatu dengan berbeda (Welter & Egmon 2009). Sedangkan menurut Mulyasa kemampuan memberdayakan disebut sebagai salah satu kunci kepemimpinan yang sukses. Dalam memberdayakan bawahan dilakukan dengan memberikan apresiasi/pujian serta ucapan terima kasih di setiap kesempatan, melakukan pendekatan yang baik, dan memberikan perhatian. Dengan demikian para bawahan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal.

*Ketiga*, membiasakan perbuatan yang tidak biasa. Kepala SMA Negeri 1 Srengat mempunyai kemampuan membiasakan perbuatan yang tidak biasa di lingkungan internal sekolahnya. Semua perbuatan yang dibiasakan itu baik dan membawa banyak manfaat bagi setiap pribadi. Kebiasaan-kebiasaan tersebut antara lain disiplin, salat Dluha, membaca al-Qur'an, khataman guru, salat Duhur berjamaah, menjaga kebersihan lingkungan, tidak

memakai bungkus plastik saat membeli sesuatu di sekolah, dan kebiasaan melakukan 6 S (senyum, sapa, salam, sopan, santun, dan salim).

Bagi lingkungan sekolah umum, kebiasaan religius sebagaimana tersebut merupakan sesuatu yang istimewa apalagi benar-benar sudah membudaya di lingkungan sekolahnya. Pemimpin demikian menurut Sinamo digolongkan sebagai pemimpin yang berani bertanggungjawab dan memikul beban, karena ia memiliki kesadaran moral yang tinggi (Sinamo & Santoso 2002). Pemimpin seperti ini memiliki kemampuan cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka luas dan cerdas, sistematis, melihat gambaran besar terhadap seluruh sistem. Brown dan Anfara juga mengatakan sebagai pemimpin yang berani untuk mengubah (Brown & Anfara). Demikian pula Steven Covey meyakinkan bahwa potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang bisa ditumbuh-kembangkan dengan cara membiasakan kebiasaan-kebiasaan yang positif. Dalam kehidupan sehari-hari, mengetahui beraneka ragam kebiasaan positif dan pasti akan lebih baik apabila kebiasaan

itu kita lakukan dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam Islam kemampuan bekerja di atas standar ini merupakan implementasi dari bekerja yang sungguh-sungguh, yakni dengan mengerahkan segala potensi diri secara optimal sehingga berani memasang standar tinggi. Karena pemimpin seperti ini sangat yakin bahwa setiap usaha maksimal akan mendapatkan hasil yang maksimal pula. Pemimpin demikian sangat memahami arti perintah Allah untuk mengoptimalkan ikhtiar, seperti firman Allah : "Berbuatlah sepuh kemampuanmu..." (QS. Al-An'am : 135).

Pemimpin yang mengerti bahwa usaha tidak akan mengkhianati hasil, walaupun usaha dan hasil tidak saling berkaitan didalam ajaran Islam, tetapi Allah SWT menilai sebarangpun usaha atau ikhtiyar kita. Dengan mendorong semua elemen dibawahnya untuk berfikir dalam kebaikan, memberi teladan sebaik mungkin dan bekerja dengan standart tinggi secara sungguh-sungguh maka hasil yang dicapai pasti juga akan maksimal dan memuaskan.

## **8. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Pelatih Dalam Membangkitkan Kesadaran melalui Pemberian Motivasi**

Kesadaran menentukan kualitas seseorang dalam melakukan sesuatu. Orang yang melakukan tugas atau pekerjaan dengan penuh kesadaran akan jauh lebih menghasilkan pekerjaan yang berkualitas daripada orang yang melakukan pekerjaan dengan kesadaran rendah atau tanpa kesadaran, karena orang yang melakukan pekerjaan dengan kesadaran ia mengetahui apa yang ia lakukan dan mengapa ia melakukannya. Orang yang memiliki kesadaran diri menurut Muhammad Ali Shomali akan mendapatkan banyak manfaat antara lain : (1) sebagai alat kontrol kehidupan, bahwa ia adalah ciptaan Allah yang paling berharga dan harus berjuang keras untuk mensyukurinya; (2) mampu mengenal bermacam-macam karakteristik fitrah eksklusif yang membuat mungkin orang melihat bersama siapa mereka; (3) mampu melihat sisi ruhani kita. Perbuatan gagasan-gagasan kita dapat memengaruhi ruh kita; (4) mampu mengerti bahwa Allah adalah tidak menciptakan kita secara kebetulan.

Kesadaran diri, merenung dan tujuan penciptaan, adalah jalan bagi orang untuk sadar bahwa setiap pribadi itu unik (satu sama lain tidak sama) dengan satu misi dalam kehidupan; (5) bantuan besar akan diperoleh oleh manusia dalam menghargai unsur kesadaran dengan benar dan kritis akan proses perkembangan dan penyucian ruhani; (6) nilai ruhani dari pengenalan diri. Antara Tuhan dan diri pribadi memiliki keterkaitan erat, dengan demikian seseorang secara objektif akan lebih dapat menilai diri dalam mengatasi kelemahan dan kekuatan dirinya, lebih bersyukur dan bersabar terhadap setiap ujian yang diberikan Allah kepadanya (Shomali M 2002).

Kepala SMA Negeri 1 Srengat sebagai pelatih telah berusaha dalam membangkitkan kesadaran seluruh sivitas akademika dengan menggunakan strategi pemberian motivasi. Setelah memberikan banyak pelatihan secara terus menerus, sambil memberdayakan secara optimal dalam setiap pelaksanaan program-program sekolah, menciptakan budaya religius melalui pembiasaan-pembiasaan, kepala SMA Negeri 1 Srengat juga memberikan motivasi. Proses yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut

dalam pandangan Al-Falaq disebut sebagai proses merangsang kesadaran yang dimulai dari pengenalan terhadap pola perilaku, termasuk juga kebiasaan, kelemahan, dan hambatan mental yang dimiliki (Arsendatama 2019).

Motivasi sangat penting untuk dilakukan karena merupakan kebutuhan setiap orang. Motivasi diberikan dalam bentuk lisan, tulisan dan perbuatan. Secara rutin, motivasi lisan hampir selalu diberikan pada saat upacara bendera hari Senin, pada saat sambutan-sambutan dalam suatu acara tertentu, dan secara insidental. Motivasi dalam bentuk tulisan ditulis di papan-papan dan ditempel di tempat-tempat strategis yang mudah dibaca. Sedang yang paling penting menurut kepala sekolah adalah motivasi perbuatan. Berbuat lebih efektif daripada berbicara. Maka keteladanan menjadi sangat penting sebagai motivasi. Keteladanan yang sudah diberikan adalah keteladanan salat Dluha, membaca al-Qur'a, salat dluhur berjamaah, menjaga kebersihan sekolah, tidak membawa kantong plastik untuk membeli makanan, dan 6 S.

Kemampuan kepala SMA Negeri 1 Srengat dalam memotivasi

sivitas akademika disebut oleh Mulyasa sebagai sebuah model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal (Mulyasa 2009). Kemampuan memberi motivasi sangat mendukung efektivitas kepemimpinan karena mereka mampu mendorong kemajuan dan menetapkan pergerakan orang-orang dan aktivitas-aktivitas untuk kemajuan (Mulyasa 2009). Oleh karena itu, ia menekankan pentingnya membangun motivasi. Untuk membangun motivasi, kepala sekolah harus memiliki strategi-strategi yang tepat supaya efektif. Salah satu strategi yang efektif dalam memberikan motivasi menurut Reynolds yang dikutip Mulyasa adalah dengan memberikan penghargaan dan insentif. Penghargaan dan insentif mendorong munculnya perilaku positif dan dalam beberapa hal mengubah perilaku guru, karyawan dan peserta didik.

Peneliti sependapat tentang apa yang dikatakan oleh Reynolds tersebut bahwa pemberian penghargaan dan insentif sebagai salah satu motivasi. Hasil studi di lapangan menyimpulkan bahwa kepala SMA Negeri 1 Srengat tidak memberikan penghargaan dan insentif secara langsung kepada warga sekolah. Para guru dan karyawan sudah

mendapatkan gaji insentif dari pemerintah sebagai bentuk penghargaan. Maka sikap ramah, santun, dan kedekatan yang dilakukan pimpinan bisa disebut sebagai motivasi penghargaan melalui perbuatan. Karena dengan perbuatan dan lisan bisa menguatkan semangat dan bisa menjadi motivasi yang kuat, kepala SMA Negeri 1 Srengat Blitar ini benar-benar mengaplikasikan istilah "Ing ngarso sun tuladha, ing madya mangun karsa tut wuri handayani" yaitu semboyan dari Ki Hajar Dewantara.

## PENUTUP

Dari deskripsi di atas dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu : *pertama*, strategi kepala sekolah sebagai pelatih dalam membangun hubungan kemitraan adalah dilakukan melalui pendekatan humanis, yakni dengan menjalin hubungan kemitraan yang harmonis dengan anggota dan melaksanakan 6 S (senyum, sapa, salam, sopan, santun dan salim). *Kedua*, Strategi kepala sekolah sebagai pelatih dalam mengembangkan proses berpikir kreatif dilakukan dengan cara memancing berpikir kreatif melalui pertanyaan-pertanyaan eksploratif dan memberi contoh/keteladanan. *Ketiga*,

Strategi kepala sekolah sebagai pelatih dalam mengembangkan potensi dilakukan dengan cara pemberian pelatihan (*workshop* dan metode *superleader*), pemberdayaan potensi secara optimal (pemberian peran-peran), dan pembiasaan perbuatan yang tidak biasa (budaya religius). *Keempat*, Strategi kepala sekolah sebagai pelatih dalam membangkitkan kesadaran dilakukan dengan cara memberikan motivasi

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1990. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Arsendatama, Al-Falaq PCC. 2016. *Melampaui Batas Leadership dengan Coaching Panduan Pemimpin Era Milenium*. Jakarta : PT. Alkemis Diksi Tee.
- As-Suwaidan, Thariq M. Faishal Umar Basyarahil. 2005. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: Gema Insan.
- Bogdan and Taylor. 1982. *Introduction to Qualitatif Research Methods, Aphenomenological Approach to The Social Sciences*. New York : Jhon Wiley & Sons.
- Brown, K. dan Anfara, V. *Paving the Way: Visionary Leadership in Action at the Middle Level*. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*. Vol. 87, No. 16, hlm. 6.
- Crow, L. & Crow, A. 1984. *Psikologi Pendidikan*, Yogyakarta: Nurcahaya.

- Danim, Sudarwan. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius. IQ+EQ, Etika, Perilaku Motivasi dan Mitos)*, Bandung : Alfabeta CV.
- Departemen Pendidikan Nasional Universitas Negeri Malang, Buku Petunjuk Lokakarya Metodologi Penelitian Kualitatif Tahun 2004, *Rancangan Penelitian Kualitatif*, tahun 2004.
- Detiknews, *Kepemimpinan Buruk, 63 Kepala Sekolah SD Purwakarta Diberhentikan*, Selasa, 01 Maret 2016. Diakses di <https://m.detik.com>. Pada tanggal 25 Agustus 2019.
- Dwiyanto, Agus. 2013. *Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV*, LAN (Jakarta /12:29), 29.
- Efendi, Nur. 2015. *Islamic Educational Leadership*. Yogyakarta: Parama Publishing.
- Gea, Antonius Atosokhi, dkk. 2002. *Relasi Dengan Diri Sendiri*, Jakarta : Elek Media Komputindo.
- Goetsch, David L. dan Davis, Stanley B. 2002. *Manajemen Mutu Total*, alih Bahasa Benjamin Molan. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Gomez, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Glueck, William F. dan Jauch, Lawrence R. 1989. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta: Erlangga.
- Gultom, Syawal. Ketua Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kemendikbud, *Kompetensi Kepala Sekolah Masih Rendah*, Kompas.com. 24 Juli 2012. Diakses di <https://edukasi.kompas.com> pada tanggal 28 Agustus 2019.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Grasindo,
- Hafsah, Mohammad Jafar. 2000. *Kemitraan Usaha*, Jakarta: sinar harapan.
- Indrajit, Richardus Eko Richardus Djokopranoto, *Proses Bisnis Outsourcing*, Jakarta: gerasindo.
- J.M, Lipham. 1985. *The Principal: Concept, Competencies and Cases*. New York: Longman, Inc.
- Johnson, Elaine B. 2011. *Contextual Teaching & Learning Menjadikan Kegiatan Belajar-Mengajar Mengasyikkan dan Bermakna*, Bandung, Kaifa.
- Kompas.com. Rabu 7 November 2012, *Pemimpin Punya Keharusan Meng-Coaching Bawahan*, diakses di <http://nasional.kompas.com>. pada tanggal 14 Juli 2018.
- Lincoln, Yvonna Session and Guba, Egon G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publication Inc.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis*, Beverly Hills. California: Sage Publication Inc.
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mutohar, Prim Masrokan. 2014. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Nanus, Burt. 1992. *Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San

- Fransisco, CA : Jossey-bass Publishers.
- Partanto, Pius A. dan Dhalan M. t.t. *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya : Arkola.
- Prihadhi, Endra K. 2004. *My Potensi*, Jakarta : Elek Media Komputindo.
- Pidarta, Made. 1990. *Cara Belajar di Universiti Negara Maju: Suatu Studi Kasus*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pramudianto, *Kepemimpinan dalam Executive Coaching dan Dampaknya terhadap Taktik Pengaruh Proaktif*, disertasi, 2017, program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya wacana Salatiga, 2017. Diakses di repository.uksw.edu pada tanggal 25 September 2018.
- Raihani, 2010. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta : LKiS.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Rivai, Veithzal dan Arifin, Arviyan. 2009. *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Saputra, Arvin (Alih Bahasa) dan Saputra, Lyndon (ED). 2007. *Living The 7 Habits, Menerapkan 7 Kebiasaan dalam Kehidupan Sehari-hari: Kisah-kisah Tentang Keberanian dan Inspirasi Steven Covey*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Sarwono, Sarlito Wirawan. 2002. *Teori-teori Psikologi Sosial*, Cet. III, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Shomali M, Ali. 2002. *Mengenal Diri*, Jakarta : Lentera.
- Siagaan, Sondang P. 2004. *Manajemen Strategi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Sinamo, Jansen . H. dan Santoso, Agus. 2002. *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner* (Jakarta : Institut Darma Mahardika.
- Soekidjo, Notoatmodjo. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Kemitraan dan Model-model Pemberdayaan*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Soedarsono, Soemarno. 2000. *Penyemaian Jati Diri*, Jakarta : Elek Media Komputindo.
- Soekidjo, Notoatmodjo. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sternberg, R. J. 2003. Creative Thinking in The Classroom. *Scandinavian Journal of Education Research*, Vol 47, No. 3, 325-338. 325-326.
- Sujana, Asep ST. 2012. *Manajemen Minimarket*, Jakarta, cet. 1.
- Sulistiyorini. 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Elkaf.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif dan R7D*. Bandung : Alfabeta.
- Sumanto, Wasty dan Soetopo. t.t. Hendayat. *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Ciputat Press.
- Tilaar, H. A. R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Webbster's Unabridged Dictionary Of The English Language*, 1989. New York: Porland House.
- Welter, Bill dan Egmon, Jean. 2009. *Kecakapan Berpikir Bagi Pemimpin*, Jakarta : PT Indeks.
- Whitmore, John. 2002. *Coaching for Performance (Membangun Individu, Kinerja, dan Sasaran)*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.