

**PENINGKATAN KOMPETENSI MELALUI PEMENTORAN
DALAM MEWUJUDKAN PROFESIONALISME
KEPALA SEKOLAH**

Oleh :

Drs. Alim Perangin-angin, M.Pd

Dosen Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Darma Agung Medan

Abstract

The headmaster has a really dominant position and become a center in the provision of education at school. Therefore, to be the headmaster is not only a requirement of an administrative nature that must be met, but also the prospective headmaster should have sufficient competence, professional, the man with a great leadership who always uphold the code of conduct of the school. The headmaster must be professional and competent that should always be upgraded so that they can respond to people's demands for quality education to face the competition. In addition to the attitude of professionalism, the behavior of the headmaster as a leader should has the ability to handle conflicts of interest and complex expectations which are difficult to predict wisely and well. To improve the competence of the headmaster can be done by mentoring. Mentoring is a suitable tool for development involving a mentor who has experienced, his influence and achievement are much better than the apprentice who in general are still learning to be a headmaster. Mentoring should be conducted with good planning, so that the organizational commitmen should be implemented properly, and generates accountable headmaster in performing their tasks and responsibilities.

Keywords: *Competence, Mentoring, Professionalism of Headmaster.*

**I
. Pendahuluan**

Pendidikan memiliki peranan yang penting dalam pembangunan di tanah air. Investasi pada bidang pendidikan sepertinya menjadi hal yang terbaik dan paling efektif karena kontribusi dalam pembangunan bisa melebihi investasi fisik. Beberapa hasil penelitian melaporkan bahwa Indonesia telah membuat kemajuan yang cukup signifikan dalam hal pendidikan. Namun demikian, berbagai masalah masih banyak dihadapi, di antaranya masalah mengenai sistem yang kurang efisien dan rendahnya mutu pendidikan. Rendahnya mutu pendidikan ini, tidak terlepas dari profesionalisme Kepala Sekolah dalam memimpin sekolahnya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Perubahan zaman yang semakin cepat telah menyebabkan Kepala Sekolah harus mampu menanggapi perubahan itu dengan lebih cerdas dan tanggap. Kepala Sekolah perlu memiliki keterampilan-keterampilan yang inovatif dan yang lebih bermanfaat. Dalam kondisi yang seperti ini, manajemen sekolah semakin diharapkan berbasis sekolah. Dengan demikian, peran Kepala Sekolah semakin menentukan dalam kemajuan Sekolah, peningkatan mutu pendidikan, dan juga sejauh mana dia dapat menjadi pelopor dalam menghantarkan anak didiknya menjadi sumber daya manusia yang dapat diperhitungkan di masyarakat yang semakin membingungkan dan sarat dengan tuntutan-tuntutan. Kepala Sekolah adalah pemimpin di Sekolah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah yang harus mampu berperan untuk mengarahkan

sekolah dan memfokuskan diri pada pengajaran yang berkualitas, memberikan arahan pada pengembangan kurikulum, dan menunjukkan kepemimpinan yang baik kepada guru. Untuk itu, Kepala Sekolah haruslah memiliki kompetensi yang dapat berperan dalam mendukung pelaksanaan tugasnya. Seperti yang dinyatakan Spencer dan Spencer (1993) mengisyaratkan pentingnya kompetensi dengan pernyataan bahwa siapa pun yang ingin bertahan dalam era global, haruslah memiliki kekayaan sebagaimana yang dimiliki oleh para aktor kunci dalam ekonomi global, yaitu *concept, competence, dan connection atau networking*. Namun dalam kenyataannya, peningkatan kompetensi Kepala Sekolah hingga kini masih kurang mendapat perhatian, seperti penelitian Hickcox (2002) menemukan bahwa kompetensi kepala sekolah belum mendapatkan perhatian yang cukup. Lee, Walker dan Bodycott (2000) juga menyatakan bahwa Kepala Sekolah belum cukup akuntabel dan masih memimpin secara paternalistik.

Keterbatasan pada kompetensi Kepala Sekolah harus perlu segera diatasi, karena keberhasilan sebuah Sekolah tak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang ada di sekolah tersebut (Sergiovanni, 1991). Upaya memang telah dilakukan dengan pelatihan-pelatihan bagi mereka yang akan menjadi kepala sekolah. Pelatihan-pelatihan dilakukan pula pada yang baru menjadi kepala sekolah, dan mereka yang sudah berpengalaman menjadi kepala sekolah. Namun, pelatihan-pelatihan itu di banyak negara masih bersifat informal, *ad hoc*, dan dengan pendekatan yang tak terkoordinasi. Pelatihan untuk kepala sekolah di zaman yang cepat berubah ini perlu lebih intensif dan terpadu.

II. Pembahasan

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi ialah sifat, pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dalam menjalankan tugasnya secara efektif (Chung & Megginson, 1993). Gilmore dan Carson (1996) menyatakan kompetensi adalah kemampuan untuk menggunakan ilmu pengetahuan dan ketrampilan secara efektif dalam mencapai kinerja. Berdasarkan pernyataan tersebut, menunjukkan kompetensi merupakan keterampilan dari pribadi

seseorang untuk mampu memanfaatkan atau menggunakan keterampilan serta ilmu pengetahuan yang dimilikinya, dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Spencer & Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi ialah sesuatu yang mendasari karakteristik seorang individu yang secara kausal berhubungan dengan referensi kriteria efektif dan/atau kinerja tertinggi dalam pekerjaan atau situasi (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*). Selanjutnya, Hornby (2000) mengelaborasi pada dasarnya kompetensi adalah: 1). menunjukkan kecakapan atau kemauan untuk mengerjakan suatu pekerjaan; 2). merupakan suatu sifat orang-orang kompeten, yaitu yang memiliki kecakapan, kemampuan, otoritas, kemahiran, pengetahuan dan sebagainya untuk mengerjakan apa yang diperlukannya; dan 3). menunjukkan tindakan (kinerja) rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuan secara memuaskan berdasarkan kondisi. Sedangkan, menurut Harris, *et al.* (1997), kompetensi meliputi seluruh aspek penampilan kerja, dan tidak hanya terbatas pada keterampilan-keterampilan kerja melainkan juga persyaratan melatih keterampilan-keterampilan tugas individual, mengelola sejumlah tugas yang berbeda di dalam pekerjaan, merespons ketidakaturan dan mengatasinya dalam tugas-tugas rutin, dan mempertemukan tanggung jawab dengan harapan-harapan di lingkungan kerja, termasuk bekerja sama dengan yang lain. Kompetensi dapat bersifat generik secara universal, berlaku bagi semua manajer tanpa peduli ia merupakan bagian dari organisasi yang mana, ataupun apa pekerjaan tertentu mereka. Mereka dapat juga bersifat generik secara organisasional, bisa bersifat umum dan berlaku bagi seluruh staf, atau terfokus secara lebih spesifik kepada suatu jenis pekerjaan atau kategori karyawan seperti para manajer, ilmuwan, staf profesional ataupun staf administrasi. Secara alternatif, mereka juga bisa ditetapkan bagi suatu hierarki jenis pekerjaan atau, pada beberapa kasus, semua pekerjaan staf, tingkat demi tingkat. Kompetensi juga dapat ditetapkan secara spesifik bagi suatu peran tertentu secara individual. Dengan demikian, kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan

nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi ialah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh Kepala Sekolah berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sehingga kepala sekolah tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.

b. Pengertian Pementoran

Pementoran adalah suatu proses yang sebenarnya tak terelakkan bagi siapa pun yang ingin maju. Seorang juara dunia pun membutuhkan seorang pelatih. Pada dasarnya dalam pementoran *protégé* atau pemegang akan mempelajari bahwa kepemimpinan itu sebenarnya adalah gabungan dari strategi dan karakter (Knuth & Banks, 2006). Namun, pementoran bukan sekedar pelatihan. Pelatihan biasanya memiliki lingkup yang lebih sempit dibanding pementoran dan dalam jangka waktu yang lebih pendek.

Pementoran formal merupakan kegiatan praktek pengalaman lapangan yang menjadi bagian dari sebuah program pendidikan yang dilaksanakan oleh sebuah perguruan tinggi. Dengan demikian, pementoran merupakan pendekatan yang terstruktur dan terkoordinasi yang memungkinkan setiap individu, baik mentor maupun *protégé* (*pemegang*) sepakat untuk terlibat dalam hubungan pribadi yang kerahasiaannya terjaga, dalam rangka mempersiapkan pengembangan dan pertumbuhan profesional, dan menciptakan lingkungan yang dapat mendukung perkembangan pribadi.

Pementoran tidak sama dengan bantuan atau penuturan yang dilakukan oleh sejawat, karena pementoran adalah wahana pengembangan yang melibatkan seorang mentor yang memang memiliki pengalaman, pengaruh dan prestasi yang jauh lebih tinggi dari *pemegang* (*Calon Kepala Sekolah*). Kepala sekolah mentor bagi seorang kepala sekolah *protégé* (*pemegang*) biasanya dipilih

dari sekolah yang keadaannya mirip dengan sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah *protégé* (*pemegang*) tersebut. Kemiripan lingkungan sekolah ini memungkinkan bagi seorang *protégé* untuk membangun dialog yang otentik, dan terbentuknya proses refleksi pribadi dengan maksimal. Pementoran bertujuan untuk membangun keterampilan seorang praktisi dengan mendalam. Seorang kepala sekolah tidak hanya membutuhkan pengetahuan akademik, tetapi juga keterampilan praktis, melalui pemahaman terhadap liku-liku persoalan yang terjadi di lapangan, yang hanya dapat dipelajari melalui pementoran. Untuk pertumbuhan pribadi, pementoran membutuhkan paling sedikit enam bulan, dan untuk perubahan organisatoris yang sistematis dibutuhkan upaya minimal tiga hingga lima tahun.

Sullivan-Brown (2002) menggarisbawahi bahwa upaya yang hanya dilakukan pada permukaan saja bukanlah pementoran. Bila seseorang tahu benar bagaimana mengelola keuangan, faham tentang perilaku organisasi, membuat perencanaan strategis, menjalankan resolusi konflik, melakukan relasi interpersonal atau komunikasi, belum tentu dia dapat memimpin dengan baik. Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan dalam menangani konflik-konflik kepentingan dan harapan dalam kondisi yang rumit dan sulit diprediksi dengan bijaksana dan sehat.

Pementoran dapat dibagi atas dua jenis pementoran, yaitu pementoran untuk sosialisasi profesi dan untuk sosialisasi organisasi. Pementoran dalam proses sosialisasi profesi terjadi pada saat seseorang mempelajari bagaimana menjadi Kepala Sekolah. Proses ini dilakukan sebelum pengangkatan. Sebaliknya, pementoran untuk sosialisasi organisasi terjadi pada saat seseorang mempelajari tentang pengetahuan, nilai-nilai dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk menjalankan peran khusus dalam sebuah organisasi (Weindling & Dimmock, 2006). Hal-hal yang dipelajari dalam proses sosialisasi profesi adalah kepemimpinan, manajemen dan bagaimana menjalankan tugas-tugas manajemen, dan pemodelan. Pemodelan adalah belajar dengan mengamati apa yang dapat dicontoh dan apa yang sebaiknya tidak dicontoh.

Pementoran yang dilakukan pada masa sosialisasi organisasi adalah untuk membantu seorang pemimpin baru mempelajari seluk-beluk yang ada pada Sekolah yang dipimpinnya dan juga bagaimana memperbaiki Sekolahnya itu. Pada masa sosialisasi organisasi ini, seorang kepala sekolah baru ingin menampilkan tanggung jawabnya, membuat perubahan-perubahan dan melakukan hal-hal yang dapat memajukan Sekolah yang dipimpinnya. Namun, pada masa ini pula seorang Kepala Sekolah baru mendapatkan bahwa tidak selamanya dia dapat mempengaruhi stafnya, tetapi, sebaliknya, dia yang dipengaruhi oleh stafnya. Seorang Kepala Sekolah membutuhkan waktu untuk membuat sekolahnya terbentuk seperti apa yang diinginkannya. Seorang Kepala Sekolah yang berasal dari sekolah yang sama biasanya membutuhkan waktu yang lebih lama untuk membuat perubahan, dibanding Kepala Sekolah hasil penunjukkan dari luar.

Untuk itu, pementoran untuk Kepala Sekolah haruslah dilaksanakan secara terstruktur. Dalam pengambilan keputusan sehari-hari, seorang Kepala Sekolah dihadapkan kepada pilihan yang mana yang harus dikedepankan. Stres sering menjadi persoalan utama. Bila Kepala Sekolah menuruti keinginan kantor Dinas, mungkin dia akan mendapat protes keras dari para guru, dan bila mendengarkan guru, dia akan kehilangan hubungan baik dengan kantor Dinas. Persoalan lain, adalah bahwa setiap orang mengharapkan adanya reformasi, tetapi dalam pelaksanaannya tidak seorang pun siap berubah. Seorang Kepala Sekolah yang baik memiliki kiat yang tepat dalam menghadapi ekspektansi yang beragam ini dengan menggunakan semua sumber daya yang ada. Seorang kepala sekolah akan sepenuhnya menyadari tentang sumber-sumber harapan yang dapat mempengaruhi kepemimpinannya. Wali murid sebagai sumber pengharapan pun sudah cukup rumit untuk dilayani, karena setiap wali murid dapat memiliki harapan yang berbeda pula. Begitu pula dengan seorang pengawas yang ada sekarang dapat memiliki harapan yang berbeda dari pengawas sebelumnya, dan seterusnya. Harapan dari masyarakat juga menyumbang kerumitan lain, karena keragaman anggota masyarakat yang berbeda menurut kultur, ekonomi, keyakinan dan kebiasaan lainnya.

Seorang Kepala Sekolah yang belum memiliki kepemimpinan yang tepat akan terus mengalami kesulitan dalam mengatasi harapan-harapan ini secara utuh. Dia hanya akan mengatasi bagian per bagian dari struktur sekolah yang ada, dan ada juga yang mudah menyerah dan tidak melakukan tindakan apa pun juga.

Ada beberapa tahap masa perkembangan bagi seorang Kepala Sekolah. Bila pementoran dilaksanakan, sifat pementoran hendaknya disesuaikan dengan tahapan perkembangan Kepala Sekolah tersebut, yaitu : 1) Masa persiapan, yaitu masa sebelum menjadi Kepala Sekolah, 2) Bulan-bulan pertama, yaitu masa bagi Kepala Sekolah dalam menemukan banyak kejutan-kejutan baru, 3) Bulan ketiga hingga bulan keduabelas, yaitu masa bagi Kepala Sekolah dalam melakukan pemantapan dan perubahan-perubahan, dan pada masa ini staf dan Kepala Sekolahnya mengalami masa untuk siap berubah, 4) Tahun kedua adalah masa bagi Kepala Sekolah untuk dapat mengevaluasi kelebihan dan kekurangannya sendiri, 5) Tahun ketiga hingga keempat adalah masa pemurnian bagi Kepala Sekolah untuk membenahi kurikulum setelah membenahi banyak hal yang lainnya, 6) Tahun kelima hingga ketujuh adalah masa konsolidasi, yaitu masa bagi Kepala Sekolah untuk mengevaluasi segala perubahan yang telah dilakukannya, 7) Tahun kedelapan hingga kesepuluh adalah masa plato, yaitu ketika Kepala Sekolah sudah sulit melakukan perubahan dan kemajuan, terkecuali bila dia menjadi Kepala Sekolah di sekolah yang lain (Windling & Dimmock, 2006).

c. Pementoran dapat Membangun Karakter Dasar

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat membangun kepercayaan pada mereka yang dipimpinnya. Kepercayaan ini akan terwujud bila pemimpin tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang luhur. Perkataan pemimpin tersebut sama dengan tindakannya. Karakter memiliki bobot yang lebih tinggi dibanding strategi di dalam kepemimpinan. Lebih baik seorang pemimpin itu berkarakter tanpa strategi, daripada pemimpin yang berstrategi tetapi tidak memiliki karakter, terutama kepemimpinan pada Sekolah yang

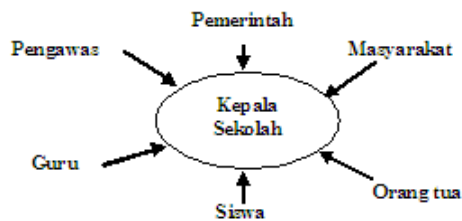
kompleks, yang kepemimpinannya mudah sekali dipolitisir. Karakter membangun kepercayaan, dan kepercayaan yang mengikat seorang pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan ini yang membuat setiap orang memiliki kepuasan bekerja dan terdorong untuk berkarya (Knuth & Banks, 2006). Bila setiap guru dan tenaga kependidikan di sekolah berkarya dengan baik, sekolah itu akan terus-menerus melakukan perubahan menuju ke kesempurnaan, dan sekolah itu menjadi Sekolah yang efektif dalam menciptakan kemajuan-kemajuan dalam prestasi belajar siswa. Jadi, sekolah yang efektif, bukan sekedar sekolah yang stabil, tetapi sekolah yang memprioritaskan dan mempertahankan inisiasi-inisiasi perbaikan kunci (Knuth & Banks, 2006).

Keterampilan memimpin semacam ini hanya dapat dimiliki seorang Kepala Sekolah setelah menempuh waktu yang lama dalam mendiagnosa kebutuhan sekolahnya dan kesiapan dari stafnya. Kepala Sekolah harus mampu menganalisa apa yang dibutuhkan guru dan juga keterbatasan yang dimiliki oleh guru, karena itu pementoran memungkinan calon Kepala Sekolah mempelajari diagnosa yang telah dikembangkan oleh seorang Kepala Sekolah yang telah berpengalaman dan berhasil. Tidak saja pemimpin yang lambat untuk merespon kebutuhan yang membuat sekolah tidak efektif, tetapi kadang-kadang seorang pemimpin yang terlalu maju, akan membuat dirinya berjarak terlampaui jauh dari guru yang dipimpinnya. Akibatnya, guru yang terbatas kemampuannya akan menjadi semakin frustrasi bila tidak mendapatkan bimbingan khusus untuk mengikuti arahan Kepala Sekolah.

d. Pementoran dapat Membangun Kompetensi Kepemimpinan

Dalam masa pementoran dituntut bagaimana seorang Kepala Sekolah perlu menyiasati antara mengelola dan memimpin, juga bagaimana mengatasi permasalahan yang timbul karena adanya keterbatasan sumber daya dan permintaan yang tak kunjung berakhir, dan membangun budaya untuk perbaikan Sekolah. Seorang mentor adalah Kepala Sekolah yang telah cukup berpengalaman mengatasi konflik yang sering muncul karena harapan-harapan yang saling

bertentangan. Tahun-tahun pertama sebuah kepemimpinan selalu ditandai dengan kecemasan, frustrasi dan keragu-raguan. Bila seorang Kepala Sekolah tidak dapat mengatasi persoalan ini, maka dia akan terus mengalami frustrasi, karena pada dasarnya persoalan itu akan terus berdatangan tanpa akhir. Dalam pengambilan keputusan sehari-hari, seorang Kepala Sekolah dihadapkan kepada beberapa pilihan dan harus mampu menentukan yang mana harus dikedepankan. Bila Kepala Sekolah menuruti keinginan kantor Dinas, mungkin dia akan mendapat protes keras dari para guru, dan bila mendengarkan guru, dia akan kehilangan hubungan baik dengan kantor Dinas. Persoalan lain, adalah bahwa setiap orang mengharapkan adanya reformasi, tetapi dalam pelaksanaannya tidak seorang pun siap berubah. Seorang Kepala Sekolah yang baik memiliki kiat yang tepat dalam menghadapi ekspektansi yang beragam ini dengan menggunakan semua sumber daya yang ada. Seorang Kepala sekolah akan sepenuhnya menyadari tentang sumber-sumber harapan yang dapat mempengaruhi kepemimpinannya. Wali murid sebagai sumber pengharapan pun sudah cukup rumit untuk dilayani, karena setiap wali murid dapat memiliki harapan yang berbeda pula. Begitu pula dengan seorang pengawas yang ada sekarang dapat memiliki harapan yang berbeda dari pengawas sebelumnya, dan seterusnya. Harapan dari masyarakat juga menyumbang kerumitan lain, karena keragaman anggota masyarakat yang berbeda menurut kultur, ekonomi, keyakinan dan kebiasaan lainnya. Seorang Kepala Sekolah yang belum memiliki kepemimpinan yang tepat akan terus mengalami kesulitan dalam mengatasi harapan-harapan ini secara utuh. Dia hanya akan mengatasi bagian per bagian dari struktur sekolah yang ada, dan ada juga yang mudah menyerah dan tidak melakukan tindakan apa pun juga. Sumber-sumber pengharapan itu dapat digambarkan seperti gambar berikut.



Gambar 1: Sumber-sumber harapan yang mempengaruhi Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang efektif perlu memiliki percaya diri, menyadari kekuatan yang dimilikinya, mampu membuat keputusan yang sulit, dan tidak sekedar menyenangkan setiap orang atau sebagian orang, memiliki keterampilan berkomunikasi, dan mampu mengembangkan keterampilan managerial yang baik. Setiap saat seorang Kepala Sekolah perlu mengembangkan nilai-nilainya, yakin dengan tujuan yang akan dicapainya, cakap serta dapat menganalisis situasi, jujur dan jelas dalam berbahasa, tidak takut menghadapi konflik, dan tidak mencari kambing hitam. Dia juga cakap menggunakan intuisinya untuk melihat kesempatan-kesempatan baru, membuat skenario, dan melihat kekuasaan bukan untuk menguasai dan mengontrol..

Untuk memiliki kompetensi yang semacam ini, seorang calon Kepala Sekolah perlu belajar bagaimana memiliki tingkah laku yang efektif, yaitu: 1) Mendengarkan dan dapat merasakan apa yang dirasakan staf dan siswa, 2) Membangun hubungan batin dengan staf dan siswa, 3). Tampak terlibat di sekolah dan masyarakat, 4) Dapat didekati, 5). Menghargai kerahasiaan dan profesionalisme, 6) Memberdayakan, dan memberikan penghargaan kepada orang lain, 7) Mendorong staf dan siswa, 8) Berkomunikasi dengan frekuensi yang cukup dan baik, 9). Memastikan terjalannya lingkungan yang aman, 10) Memiliki kebijakan yang konsisten, 11) Memiliki visi yang jelas untuk tujuan sekolah, 12) Terorganisir dengan baik, 13) Mendahulukan siswa, 14) Menjadi pemimpin dalam pengajaran, 15) Mengharapkan dan meningkatkan pertumbuhan, 16) Siap mengambil resiko, 17) Memiliki kebijakan pintu terbuka, 18) Mendelegasikan tugas secara efektif, 19) Mengakui keberhasilan orang lain, 20) Meningkatkan kebanggaan sekolah, 21). Mengatasi persoalan dengan

segera, 22) Melakukan refleksi diri, 23) Memimpin dengan memberi contoh, 24) Terlibat dalam pengembangan professional, 25) Tidak banyak meninggalkan sekolah, 26) Bersifat adil, dan 27) Tidak haus kekuasaan (Casavant & Cherkowski, 2001).

e. Keberhasilan dan Permasalahan dalam Pementoran

Keberhasilan pementoran juga sangat ditentukan oleh perencanaan, model yang digunakan dan juga pelaksanaannya. Ada juga masalah dalam pementoran, sekalipun mentor telah dipilih melalui tahapan seleksi. Bila di Singapura mentor adalah benar-benar terseleksi dari Kepala Sekolah yang masih bertugas, di Amerika Serikat mentor diseleksi dari mantan Kepala Sekolah. Persoalan yang mungkin timbul dalam pementoran adalah tidak adanya kecocokan dalam keahlian dan perangai, terbatasnya waktu mentor, konflik yang muncul karena tingginya tuntutan dari mentor, dan tingginya kekritisian mentor.

Permasalahan yang dirasakan oleh mentor adalah keterbatasan waktu yang mereka miliki untuk menjalankan perannya, ketidakcocokan perangai dan minat dengan pemegang, keterampilan dalam menyimak, beban kerja tambahan dan tanggung jawab, membangun komunikasi awal, tuntutan dari pemerintah.

Program pementoran perlu dilaksanakan dengan perencanaan yang matang dengan komitmen organisatoris. Dibutuhkan juga rumusan yang jelas bagi perubahan tingkah laku yang akan dicapai dan juga peran seorang mentor. Umpan balik perlu diberlakukan. Dalam pelaksanaannya, keberhasilan pementoran menurut Hopkins-Thompson (2000) tergantung pada faktor-faktor berikut ini, yaitu :

1. Pendukung organisatoris: sejauh mana seorang pengawas sekolah mengamati dan memberi masukan bagi pelaksanaan program pementoran.
2. *Outcome* yang jelas: tujuan yang akan dicapai perlu dispesifikasikan ke dalam pengetahuan dan keterampilan yang akan dicapai.
3. Pemilihan dan pemasangan mentor sangat menentukan keberhasilan *pemegang*. Seorang mentor adalah seseorang yang sangat terampil dalam berkomunikasi,

- mendengar, menganalisis, memberikan umpan balik dan bernegosiasi.
4. Mentor perlu mendapatkan terlebih dahulu pelatihan sebelum pementoran dilaksanakan. Dalam pelatihan ini mentor akan mempelajari apa saja yang perlu dilakukan mentor, keterampilan apa yang harus dimilikinya, instrumen yang akan digunakan selama pelaksanaan program, rencana kemajuan, strategi analisis perkembangan, dan refleksi. Kebutuhan program seperti norma-norma organisatoris, nilai-nilai dan harapan-harapan.
 5. Kegiatan pementoran juga perlu difokuskan dan Umpan balik yang diberikan oleh mentor perlu bermakna bagi *pemegang* dan disampaikan dengan dijaga kerahasiaannya.

III. Penutup

Pementoran tidak sama dengan bantuan atau penutoran yang dilakukan oleh sejawat karena pementoran adalah wahana pengembangan yang melibatkan seorang mentor yang memang memiliki pengalaman, pengaruh dan prestasi yang jauh lebih tinggi dari *pemegang* yang pada umumnya masih belajar untuk menjadi kepala sekolah. Menurut hasil penelitian di negara lain program pementoran memberikan dampak positif bagi kepemimpinan seorang kepala sekolah, bukan saja bagi pemegangnya juga bagi mentornya dalam membangun keterampilan seorang praktisi di lapangan secara mendalam.

Salah satu komponen dari perencanaan dalam merancang pementoran adalah menyiapkan model yang tepat menurut budaya dan sistem yang ada, karena menurut kulturnya sedikit kemungkinan bagi Kepala Sekolah di Indonesia siap bermagang kepada Kepala Sekolah lainnya. Selain itu, program pementoran memang biasa dirancang untuk seseorang yang mempersiapkan diri menjadi kepala sekolah, bukan untuk orang yang telah menjadi kepala sekolah, dan program pementoran semacam ini bersifat formal dan menjadi bagian dari program peningkatan mutu kependidikan agar menghasilkan Kepala Sekolah yang profesional dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya.

Daftar Pustaka

- Casavant, M.D. & S. Cherkowski, 2001. "Effective leadership: bringing mentoring and creativity to the principalship". NASSP Bulletin, 85(624), pp. 71-81
- Chung, K.H., & Megginson, L.C. 1999. Organizational Behavior Developing Managerial Skills. New York: Harper & Row Publisher.
- Gilmore, Audrey dan David Carson. 1996, "Management Competence for Service Marketing", The Journal of Service Marketing, Vo. 10, No. 3, pp. 39-57.
- Hickcox, E., 2002. Shaping the principalship in Manitoba, paper commissioned by the Manitoba Council for Leadership Education, available at: www.mce.ws/ld/hickcox_shaping_principalship.htm.
- Hopkins-Thompson, P.A., 2000. "Colleagues helping colleagues: mentoring and coaching". NASSP Bulletin, 84 (617), pp. 29-36.
- Hornby, A.S. 2000. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. Edited By Sally Wehmeier and Michael Ashby. Sixth Edition. Oxford: University Press.
- Knuth, R.K. & P.A. Banks, 2006. "The Essential Leadership Model". NASSP Bulletin, 90(1), pp.4-19.
- Lee, JCK, A. Walker, & P. Bodycott, 2000. "Pre-service primary teachers' perceptions about principals in Hong Kong: implications for teacher and principal education". Asia-Pacific Journal of Teacher Education, 28(1), pp.53-68.
- Sergiovanni, T.J. 1991. The Principalship: a Reflective Practice Perspective. Boston: Allyn and Bacon.
- Spencer, Lyle M and Signe M. Spencer, 1993. Competence Work : Model fo Superior Performance. New York, USA : John Willey & Sons, Inc.
- Sullivan-Brown, K. 2002. "The Missouri teachers' academy: mentoring for

organizational and personal transformation”, in Kochan, D. (Ed), *The Organisational and Human Dimensions of successful Mentoring Programs and Relationships, Information Age Publishing, Greenwich, T*, pp. 141-51.

Weindling, D. & C. Dimmock, 2006. “Sitting in the “hot seat”: New headteachers in the UK”. *Journal of Educational Administration*, 44(4), pp. 326-40