

KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Siti Julaiha

IAIN Samarinda

siti.julaiha78@gmail.com

Abstrak

Sekolah merupakan suatu lembaga yang mempunyai berbagai komponen pendidikan yang harus dikelola oleh seorang manajer sekaligus leader dalam lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai peran aktif dan senantiasa berpengaruh dalam segala masalah yang berkaitan dengan kebutuhan staff, guru dan siswa di sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya, disamping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Begitu beratnya tugas seorang kepala sekolah yang ditugaskan untuk mengkoordinir seluruh kegiatan di sekolah ditambah dengan kewajiban mengajarnya, namun dengan adanya PP No 19 tahun 2017 kepala sekolah dapat bernapas lega karena mereka tidak diwajibkan mengajar lagi. Namun demikian, kompetensi dan standar untuk menjadi kepala sekolah harus tetap diperhatikan dan menjadi syarat ketentuan yang berlaku untuk menjadi kepala sekolah.

A. Pendahuluan

Pendidikan pada hakikatnya merupakan suatu upaya mewariskan nilai dan sekaligus menjadi penolong dan penentu umat manusia dalam menjalani kehidupan dan peradaban umat. Tanpa pendidikan dapat diyakini bahwa manusia itu tidak ubahnya dengan makhluk lainnya yang tidak mengenyam pendidikan. Proses pendidikan membebaskan manusia dari kebodohan dan kemiskinan sehingga peserta didik perlu diberikan ilmu pengetahuan agar menjadi bekal hidup dengan layak dan terbebas dari kemiskinan¹.

¹ Har Tilaar, *Kekuasaan Pendidikan* (Jakarta, Indonesia Tera: 2010), h. 321

Perkembangan dunia pendidikan dewasa ini begitu cepat. Sejalan dengan kemajuan teknologi dan globalisasi, perubahan dalam dunia pendidikan baik dari segi kurikulum, sistem dan lain sebagainya yang harus menyesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat maka lembaga pendidikan harus mampu mempersiapkan diri dengan meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan². Dalam dunia pendidikan terdapat suatu lembaga yang menjadi sarana atau wadah untuk membantu terlaksanakannya pendidikan yaitu sekolah. Sekolah sebagai sebuah lembaga atau organisasi dan tempat untuk mengajar dan belajar peserta didik dan pendidik, terdapat orang atau sekelompok orang yang melakukan hubungan kerja yaitu kepala sekolah, guru-guru serta tenaga fungsional yang lain. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai peran aktif dan senantiasa berpengaruh dalam segala masalah yang berkaitan dengan kebutuhan staff, guru dan siswa di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan komponen yang sangat penting, karena kepala sekolah berperan dalam sistem pengelolaan sekolah, mengarahkan dari input, proses dan output pendidikan di sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya, disamping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Begitu beratnya tugas seorang kepala sekolah yang ditugaskan untuk mengkoordinir seluruh kegiatan di sekolah ditambah dengan kewajiban mengajarnya, karena kepala sekolah merupakan seorang guru yang mendapat tugas tambahan untuk menjadi kepala sekolah. Namun demikian kepala sekolah sudah dapat bernafas lega dengan keluarnya Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2017 yang menyatakan “kepala sekolah tidak lagi dibebani mengajar, kepala sekolah bukan lagi tugas tambahan tapi tetap dapat tunjangan profesi”. Secara detail disebutkan dalam pasal 54 ayat 1 bahwa beban kerja kepala satuan pendidikan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Karena begitu urgennya seorang kepala sekolah yang merupakan faktor utama kunci keberhasilan dalam kemajuan sekolah maka perlu diketahui secara lebih detail tentang konsep kepala sekolah tersebut.

B. Pembahasan

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengertian yang beranekaragam sesuai dengan latar belakang dari pemberi pengertian. Namun demikian dapat dipahami kepemimpinan sebagai suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi lain ada juga yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki orang tertentu untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati,

² Taufiqurrahman, *Jurnal El Tarbawi, Strategi Peningkatan Mutu SDM Pendidikan* (Situbondo: IAI Ibrahim : 2010) h. 32

membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar orang lain mau melakukan dan bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan³. Sebenarnya kepala sekolah adalah seorang manusia biasa yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang terdapat proses belajar mengajar di dalamnya.

Kepala sekolah memiliki tugas yang berat namun mulia. Sebagai seorang kepala sekolah ia tunduk dan patuh kepada aturan. Kepala sekolah harus memahami tentang manajemen. Sekurang-kurangnya ia bisa menyusun perencanaan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan anggota, memberdayakan organisasi dan melakukan evaluasi dalam mencapai tujuan sekolah yang dipimpinnya. Bahkan terkadang kepemimpinan kepala sekolah diartikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan bawahannya yang pemimpin itu diangkat atas dasar keputusan atau pengangkatan resmi untuk memangku jabatan kepala sekolah⁴.

Namun demikian, walaupun dari definisi kepemimpinan tersebut bertitik tolak pada pemberian pengaruh kepada orang lain untuk melakukan apa yang dikehendaki pemimpin menuju tujuan yang ditetapkan namun ternyata proses mempengaruhi dilakukan dengan berbeda-beda cara. Proses mempengaruhi yang berbeda ini kemudian menghasilkan tingkatan dalam kepemimpinan. Seperti yang dikemukakan oleh Muhaimin dengan mengutip pendapatnya Kasali dari pendapatnya Maxwell, bahwa terdapat 5 tahapan kepemimpinan⁵ yaitu level satu pemimpin yang legalitas dengan adanya Surat Keputusan (SK), level kedua pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, level tiga pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada level ini prestasi kerja sangat penting, level empat pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi anggotanya untuk menjadi pemimpin dan level kelima adalah pemimpin yang mempunyai daya tarik yang luar biasa. Pada level ini pemimpin mempunyai nilai-nilai atau simbol yang melekat pada diri pemimpin itu sendiri.

Menurut Kasali agar seorang kepala sekolah mampu bergerak dari pemimpin level satu hingga level lima membutuhkan 5 unsur yaitu Visi, (*vision*), Keberanian (*courageness*), Realita (*reality*) dan Etika (*Ethics*).⁶ Berdasarkan pada pendapat di atas maka kepala sekolah harus mampu menumbuhkan dirinya menjadi pemimpin yang memiliki kelima unsur tersebut, sehingga mampu bergerak dari pemimpin yang hanya karena legalitas menuju pemimpin yang benar-benar mampu memberikan perubahan kepada perkembangan sekolah. Kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya manusia sekolah terutama guru dan karyawan. Begitu besarnya peranan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepala sekolah terutama kemampuannya dalam memberdayakan guru-guru dan karyawan ke arah suasana kerja yang kondusif. Kepala sekolah memiliki peran dan

³ Sophia Azhar, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Perspektif Pendidikan Islam)*, *Journal-uin-alauddin.ac.id*, Volume V, Nomor 1, Januari-Juni 2016, h. 129

⁴ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali: 2012), h. 3

⁵ Muhaimin, at all, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2010), h. 30

⁶ Rheinald Kasali, *Change*, (Jakarta: Gramedia, 2005), h. 67

tanggung sebagai manajer dalam lembaga sekolah, yaitu diantaranya mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk memajukan sekolah, menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif, menyusun perencanaan baik perencanaan strategis maupun operasional. Termasuk menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan. Kemudian melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Kepala sekolah yang mampu memerankan dirinya secara efektif dan efisien dapat memberikan *kontribusi* yang cukup besar bagi terwujudnya kualitas atau mutu sekolah. Oleh karena itu, seseorang yang akan diangkat menjadi kepala sekolah wajib memenuhi Standar Kualifikasi dan Standar Kompetensi Kepala Sekolah sebagaimana tercantum pada lampiran peraturan menteri. Permen tersebut merupakan suatu kemajuan positif dalam upaya mencari dan menetapkan figur pengelola sekolah yang bermutu.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan dengan menggerakkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif. Demikian juga dengan komponen pendidikan yang ada dalam lembaga pendidikan yang dipimpin seorang kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus memperhatikan kesembilan komponen penting dalam pendidikan, yaitu Pendidik, murid, materi pendidikan, perbuatan mendidik, metode pendidikan, evaluasi pendidikan, tujuan pendidikan, alat-alat pendidikan, dan lingkungan pendidikan⁷. Kesembilan faktor tersebut harus dikelola sebaik-baiknya agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai.

Dalam pasal 16 tentang tugas pokok kepala sekolah dinyatakan bahwa beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi guru dan tenaga kependidikan. Beban kerja kepala sekolah tersebut bertujuan mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yaitu Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi Pembelajaran, Standar Proses Pembelajaran, Standar penilaian pembelajaran, Standar Penelitian, standar Sarana Prasarana, Standar pengelolaan, dan standar Pembiayaan.

Selanjutnya dijelaskan lebih detail lagi apabila terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan maka kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan. Dan tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokok.

Berkaitan dengan hal tersebut tugas dan tanggung jawab kepala sekolah berupa merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan

⁷ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung, Pustaka Setia: 20 15) h, 66

mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah yang meliputi bidang proses belajar, mengajar, administrasi baik siswa, pegawai dan administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen terhadap sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah.

Fungsi dan tugas kepala sekolah yang diatur dengan Kemendikbud No. 0489/U/ 1992 dan Kepmendikbud No. 054/U/1993 menyebutkan bahwa seorang kepala sekolah mempunyai tugas:

- a. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan
- b. Membina kesiswaan
- c. Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya
- d. Menyelenggarakan administrasi sekolah
- e. Merencanakan pengembangan, pendayagunaan dan pemeliharaan sarana prasarana
- f. Dan melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua dan masyarakat.

Kepala sekolah dalam jabatannya berfungsi sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor. Namun kepala sekolah di bidang manajer memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain, pengertian orang lain tidak hanya guru, staf, siswa dan orang tua siswa, melainkan termasuk atasan kepala sekolah, para kepala sekolah lain serta pihak-pihak yang berhubungan dan bekerjasama.
- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan, keberhasilan dan kegagalan bawahan merupakan cerminan langsung keberhasilan atau kegagalan kepala sekolah.
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan, dengan segala keterbatasan kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat.
- d. Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konseptual, fungsi ini berarti kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan solusi yang *feasible*.
- e. Kepala sekolah sebagai juru penengah, dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi yang didalamnya terdapat manusia-manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, pendidikan dan latar belakang sosial yang berbeda sehingga memungkinkan terjadinya perselisihan, maka apabila terjadi perselisihan kepala sekolah harus turun tangan sebagai peralai atau penengah.
- f. Kepala sekolah sebagai seorang politisi, sebagai seorang politisi, berarti bahwa kepala sekolah harus selalu berusaha meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh ke depan.
- g. Kepala sekolah adalah seorang diplomat, dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.

h. Pengambil keputusan yang sulit, apabila terjadi kesulitan-kesulitan seperti: dana, persolan pegawai, perbedaan pendapat maka kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut

Dricker yang dikutip Made Pidarta mengemukakan tugas kepala sekolah masa depan adalah (1) menangani organisasi berdasarkan tujuan (2) Mengambil resiko yang lebih besar dan untuk waktu yang lebih panjang, sebab ia memutuskan sendiri alternatif-alternatif pemecahan masalah serta kontrolnya, (3) dapat membuat keputusan strategi (4) dapat membangun teori yang terintegrasi atau terpadu, (5) dapat mengkomunikasikan informasi secara jelas dan cepat, (6) dapat melihat organisasi sebagai keseluruhan dan mengintegrasikan fungsi-fungsinya, dan (7) dapat menghubungkan hasil kerjanya dengan organisasi dan lingkungan serta menemukan hal-hal yang berarti sebagai bahan pengambilan keputusan dan tindakan⁸.

Bertitik tolak dari gambaran tentang sosok manajer yang digambarkan dalam ayat-ayat Al-Qur'an, maka kepemimpinan kepala sekolah harus bisa menggambarkan ciri utama yaitu : 1. Percaya diri 2. Memiliki keyakinan terhadap nilai-nilai agama yang dianutnya yang dirumuskan dalam visi pendidikan 3. Memiliki kecakapan komunikasi sehingga semua staff memiliki visi dan nilai-nilai yang melandasinya. 4. mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan 5. Mau dan berani mengambil resiko yang diperhitungkan 6. Kreatif dan inovatif 7. mampu berfungsi sebagai agent of change 8. Ikhlas menerima tugas dan beban pekerjaan 9. Sensitif terhadap lingkungan 10. Memiliki harapan yang tinggi 11. Bersikap positif, dan 12. Selalu berada di depan.⁹

Kinerja kepala sekolah dalam hal ini harus ditunjukkan dengan membuat langkah-langkah agar tujuan bisa tercapai dengan efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal ini kepala sekolah yang efektif dalam pelaksanaan otonomi sekolah dapat dilihat dengan kriteria sebagai berikut 1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif. 2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. 3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan sekolah dan pendidikan 4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah 5. Bekerja dengan tim manajemen 6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan sekolah yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah yang efektif bisa memimpin lembaga pendidikan merupakan kepala sekolah yang memiliki ketangguhan pribadi. Selanjutnya, seperti mengutip pendapat Slamet PH, bahwa Secara umum, karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dilukiskan sebagai berikut: 1. Kepala sekolah: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada

⁸ Made Pidarta. Manajemen Pendidikan Indonesia (Jakarta: Rineka Cipta, 2004) h. 235

⁹ Han Suderajat, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005) h, 122

untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai (f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-interlitas disiplin (tidak parsial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaannya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdipendensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme. 3. Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (deskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian

Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif dalam Perspektif Pendidikan Islam memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyalurkan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan), pengurus atau administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan)

Menurut Enterprising Nation (1995), manajer tangguh memiliki delapan kompetensi, yaitu: (a) people skills, (b) strategic thinker, (c) visionary, (d) flexible and adaptable to change, (e) self-management, (f) team player, (g) ability to solve complex problem and make decisions, and (h) ethical/high personal standards. Sedangkan American Management Digambarkan oleh Slamet PH, ada 18 kompetensi yang harus dimiliki manajer tangguh, yaitu: (a) efficiency orientation, (b) proactivity, (c) concern with impact, (d) diagnostic use of concepts, (e) use of unilateral power, (f) developing others, (g) spontaneity, (h) accurate self assessment, (i) self-control, (j) stamina and adaptability, (k) perceptual objectivity, (l) positive regard, (m)

managing group process, (n) use of socialized power, (o) self confidence (P) conceptualization, (q) logical thought, and (r) use of oral presentation. 5. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi- dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) dimensi tugas terdiri dan pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah masyarakat, dsb; (b) dimensi proses, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses belajar mengajar; (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan; dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis.

Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual nyata dan kineija yang diharapkan). Berangkat dan sini, kemudian diramuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan analisis SWOT (*Strength, Weaknes, Opportunity, Threat*) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai.

Kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antararganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil output sekolah. Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan pejuang kepadaarganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan- kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorongarganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.

Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar, hal ini ditunjukkan dengan perilaku seperu berikut: (a) memberdayakan sumberdaya manusianya seoptimal mungkin; (b) memfasilitasiarganya untuk belajar terns dan belajar kembali; (c) mendorong kemandirian (otonomi) setiaparganya; (d) memberikan tanggungjawab kepadaarganya; (e) mendorong setiaparganya untuk mempertanggung-gugatkan terhadap hasil kerianya; (f) mendorong adanya teamwork yang kompak dan cerdas dan shared-value bagi setiaparganya; (g) menanggapi dengan cepat terhadap pasar (pelanggan); (h) mengajakarganya untuk menjadikan sekolahnya customer focused; (i) mengajakarganya untuk siap menghadapi perubahan 10. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dan pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dan manajemen berbasis pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah.

Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang dan pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah. Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya, terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya.

2. Keterampilan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan setidaknya harus memiliki kompetensi dasar manajerial, yaitu :

a. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas. Dalam praktiknya keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk *technical skill* disesuaikan dengan tingkatan pemimpin tersebut.

b. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Keterampilan ini merupakan keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja melalui orang lain secara efektif dan dapat bekerjasama. Selain dapat bekerjasama keterampilan ini juga sangat menentukan seorang pemimpin karena dari keterampilan ini akan kelihatan perlakuan seorang pemimpin terhadap bawahannya lewat cara berintraksi dan berkomunikasi.

c. Keterampilan Konseptual (*Conceptual*)

Keterampilan terakhir ini menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam berfikir seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah dengan baik. Agar dapat menerapkan keterampilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh atau secara holistik dan totalitas terhadap organisasi. Tujuannya agar seorang pemimpin dapat bertindak sejalan dengan tujuan organisasi.

3. Standar Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus memiliki standar yang telah ditentukan. Penentuan standar dilakukan agar kinerja pemimpin sekolah dapat berjalan dengan efektif, efisien dan tepat dalam memahami berbagai persoalan sekolah, tepat dalam mengambil keputusan dan mampu memberi solusi masalah (*problem solving*) atas masalah yang dihadapi lembaga. Untuk dapat diangkat menjadi kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 yaitu standar Kualifikasi dan standar kompetensi.

Untuk standar kualifikasi kepala sekolah terdiri dari standar kualifikasi umum dan standar kualifikasi khusus¹⁰. Standar kualifikasi umum meliputi memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau Diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, Berusia setinggi-tingginya 56 tahun, memiliki pengalaman di dunia pendidikan sekurang-kurangnya 5 tahun serta memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi PNS bagi non PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan dari yayasan atau lembaga yang berwenang. Sedangkan untuk kualifikasi khusus yang penting memiliki sertifikat sebagai kepala sekolah yang didapat melalui tahapan tes dan lain sebagainya.

Ada lima standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Kompetensi Kepribadian terdiri dari berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia serta memberi tauladan bagi komunitas di sekolah. Memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah serta mengendalikan dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.

Sedangkan kompetensi manajerial diantaranya bisa dijabarkan menyusun instrumen kerja untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi di sekolah, menyusun laporan hasil pengawasan mendorong guru dan kepala sekolah dalam membina kepala sekolah dan administrasi satuan pendidikan. Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi. Untuk kompetensi supervisi diantaranya membimbing dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran berdasarkan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, menyusun RPP, membimbing guru dalam melaksanakan dan merawat media pembelajaran, memotivasi guru dalam memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran. Untuk kompetensi sosial bisa dijabarkan diantaranya mampu bekerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

Jika kita telaah lebih dalam tentang standar kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala sekolah maka dimensi kepemimpinan tidak disebutkan dalam kompetensi tersebut, namun dimensi kepemimpinan sudah terwakili dan terjabarkan dalam dimensi kepribadian, kewirausahaan dan sosial hal ini dikemukakan oleh Muhaimin dalam bukunya Manajemen pendidikan¹¹. Pemimpin sebagai orang yang memiliki jabatan tertinggi dalam sekolah harus memiliki kemampuan untuk menjadikan diri teladan bagi orang yang dipimpinnya. Itulah sebabnya ia harus memiliki akhlak yang mulia. Selain itu pemimpin harus mampu mengendalikan diri dirinya untuk memerintah, memotivasi dirinya dan mengendalikan diri sendiri.

C. Kesimpulan

¹⁰ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012) h. 107

¹¹ Muhaimin, at all, *Manajemen Pendidikan*, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana kerja Pengembangan Sekolah/Madrasah (Jakarta: Kencana, 2010) h. 44

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan :

Kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya manusia sekolah terutama guru dan karyawan. Begitu besarnya peranan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepala sekolah.

Ada lima standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.

Untuk dapat diangkat menjadi kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 yaitu standar Kualifikasi dan standar kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhar, Sophia. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Perspektif Pendidikan Islam)” dalam *Journal-uin–alauddin.ac.id*, no. 1, Vol. V, Januari-Juni 2016.
- Basri, Hasan dan Tatang S. *Kepemimpinan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015)
- Hidayat, Ara dan Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Kaukaba, 2012)
- Kasali, Rheinald. *Change*. (Jakarta: Gramedia, 2005)
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Kerja Pengembangan Sekolah/Madrasah*. (Jakarta: Kencana, 2010)
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2004)
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Rajawali, 2012)
- Suderajat, Han. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005)
- Taufiqurrahman. “Strategi Peningkatan Mutu SDM Pendidikan” dalam *Jurnal El Tarbawi*. Situbondo, 2010.
- Tilaar, Han. *Kekuasaan Pendidikan*. (Jakarta: Indonesia Tera, 2010)