

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Djunaidi

Dosen Tetap STIT Ibnu Sina Malang

Abstract: Education is the most strategic way to enhance quality of humance resources. The improvement of education is also determined by principals leadership. As a part of management function, leadership is also determine the goal achievement. Successfull principals leadership activity is affected many factors, including the good relationship between staff and leader, leader backgroud, maturity and latitude in social relationship, and humanity attitudes. Thus, effective school leader is who competent to be the role model of their subordinat. Beside that, principals must be understand with four leadership styles: authoritarian; pseudo-democratic; laizes faire (free style) and democratic. Principals need to have competencies: fleksibility, change impelementation, interpersonal understanding, empowering, team facilitation, dan portability.

Keywords : leadership, principals, teacher performance

Abstrak: Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka upaya yang paling strategis adalah melalui pendidikan. Kemajuan pendidikan juga ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan sebagai bagian dari fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kesuksesan kepemimpinan kepala sekolah dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan diantaranya, tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, Di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi. Jadi kepemimpinan akan efektif apabila dalam mengelola sekolah seorang sosok pemimpin mampu menjadi teladan terhadap bawahannya. Kepala sekolah harus mempunyai sifat-sifat atau karakteristik sebagai seorang pemimpin maupun sebagai seorang manajer dalam mengelola organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu pula, kepala sekolah harus memahami gaya-gaya kepemimpinan. Empat gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan otoriter, Pseudo-demokratis, gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) dan gaya kepemimpinan demokratis. Pada tingkatan kepala sekolah dibutuhkan kompetensi-kompetensi *fleksibility, change impelementation, interpersonal understanding, empowering, team facilitation, dan portability.*

Kata Kunci : kepemimpinan, kepala sekolah, kinerja guru

A. Pendahuluan

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka upaya yang paling strategis adalah melalui pendidikan. Kemajuan pendidikan juga ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan sebagai bagian dari fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerakkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas

yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Agar proses pendidikan di sekolah dapat berjalan dengan baik, dan mencapai tujuannya, maka diperlukan peran Kepala Sekolah serta tenaga-tenaga pengajar yang memadai, berkualitas dan yang memiliki efektivitas kerja yang tinggi, sehingga pada akhirnya proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik agar tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 bahwa: "Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Didalam kepemimpinannya kepala harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus mampu melakukan manajemen kepemimpinannya dengan baik. Kesuksesan kepemimpinan kepala sekolah dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keeluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, sebagai pemimpin sekolah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja mereka akan lebih baik.

Kepala Sekolah mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan arah jalannya secara umum yang ada di sekolah dalam rangka pencapaian mutu pendidikan yang maksimal. Sebagai seorang *top manager* (kepala sekolah) tidak seharusnya mencari kesalahan atau kekurangan yang ada di sekolah dalam menjalankan fungsi pengawasan. Kepala sekolah diharapkan mampu memberi pengaruh yang baik dalam menetapkan fungsi *planning, organizing, actuating* maupun *controlling* demi pencapaian mutu pendidikan yang maksimal.

B. Konsep Dasar Tentang Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan sering dikaitkan dengan terminologi teknis dalam mengkaji konsep organisasi, namun tanpa penjelasan yang definitif. Jadi tidak mengherankan apabila definisi kepemimpinan ini sangat beragam sesuai dengan bidang kajian yang dilakukan para ahli. Kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial dimana seseorang mampu mengidentifikasi bantuan dan dukungan dari orang lain dalam pencapaian suatu tujuan bersama". Satu asumsi yang disepakati di sini adalah bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh sosial dimana seorang individu mengeluarkan pengaruh yang diinginkan terhadap orang lain untuk menstrukturkan aktivitas dan relasi dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Menurut Syafaruddin (2001:14) ada beberapa faktor yang menyebabkan mutu pendidikan rendah terletak pada unsur-unsur kurikulum, sumber daya ketenagaan sarana dan fasilitas, manajemen sekolah, pembiayaan pendidikan,

kepemimpinan. Kepala sekolah merupakan salah satu sumber daya sekolah yang disebut sumber daya manusia jenis manajer yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyetarakan sumber daya manusia jenis pelaksana melalui input manajemen.

Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas. Hal tersebut 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, metode kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya

Menurut Slamet, PH (2000) Karakteristik Kepala Sekolah yang tangguh dapat digambarkan sebagai berikut

1. Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi).
2. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyetarakan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah
3. Memiliki kemampuan untuk merencanakan dan melaksanakan keputusan dengan baik.
4. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat).
5. Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah untuk melakukan hal-hal yang penting dalam mencapai tujuan sekolahnya
6. Memiliki toleransi terhadap perbedaan setiap orang.

7. Memiliki kemampuan memarangi musuh-musuh kepala sekolah yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, imitasi, arogansi, pembohong, kaku, bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Jadi kepemimpinan akan efektif apabila dalam mengelola sekolah seorang sosok pemimpin mampu menjadi teladan terhadap bawahannya. Kepala sekolah harus mempunyai sifat-sifat atau karakteristik sebagai seorang pemimpin maupun sebagai seorang manajer dalam mengelola organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam pengertian terminology terdapat beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Dalam *Ensiklopedi Umum* diterangkan bahwa kepemimpinan adalah, hubungan yang erat antara seseorang dengan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama, hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pada manusia yang seorang itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut dengan memimpin atau pemimpin, sedang kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.¹

Selanjutnya, weshler sebagaimana dikutip oleh wahjosumidjo memberikan definisi kepemimpinan sebagai "*Leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*". Menurutnya kepemimpinan adalah pengaruh antara personal yang diuji dalam sebuah situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi secara langsung, terhadap pencapaian satu tujuan atau beberapa tujuan.²

Hadari Nawawi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi fikiran, perasaan

¹ Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum*, (Yogyakarta: Kanisius, 1993), hlm. 549

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 1999), hlm.17

atau tindakan dan tingkah laku orang lain.³ Sementara itu, Ngalim Purwanto menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela dan penuh semangat, ada kegembiraan batin serta merasa tidak terpaksa.⁴

Selain beberapa definisi di atas, ditemukan pula istilah kepemimpinan dalam terminology Islam. Padanya terdapat beberapa *term* yang berkaitan dengan pemimpin atau *manager*, yakni *imam*, *khalifah*, *wali*, *ulil amri*, *rain* dan *malik*. Istilah-istilah tersebut dimana konsep utamanya berkaitan dengan otoritas mengatur orang atau barang supaya dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya dalam Al-Qur'an istilah kepemimpinan diungkapkan dengan istilah *khalifah*. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah Saw. wafat menyentuh juga maksud yang terkandung dalam perkataan *amir* atau penguasa. Karena itu kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah Swt.

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." (Q.S Al-Baqarah : 30)⁵

Kedudukan non-formal dari seorang *khalifah* juga tidak bias dipisahkan. Perkataan *khalifah* dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para *khalifah* sesudah Nabi, tetapi penciptaan Nabi Adam as yang disebut sebagai

³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 19

⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 86

⁵ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2001), hlm. 6

manusia dengan tugas memakmurkan bumi yang meliputi menyeru orang lain berbuat *ma'ruf* dan diimbangi dengan mencegah dari perbuatan *munkar*.

Selain kata *khalifah* disebutkan juga kata *ulil amri* yang satu akar dengan kata *amir* sebagaimana disebutkan di atas. Kata *Ulil Amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah Swt. sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ
تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ
ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri " (Q.S An-Nisaa': 59) ⁶

Berdasarkan ayat Al-Qur'an tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan dalam Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Swt.

Berdasarkan pada beberapa pengertian kepemimpinan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam definisi kepemimpinan tersebut terdapat beberapa unsur penting, yaitu:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain, baik perseorangan maupun kelompok,
- 2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, dan
- 3) Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Oleh karena itu, kepemimpinan pada dasarnya ialah kemampuan menggerakkan, memberi motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar

⁶ Peter Salim, *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 1996), hlm. 1056

bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Kepemimpinan juga merupakan proses interaksi antar kedua belah pihak, yaitu seorang pemimpin dan yang dipimpinnya.

Kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentuk pola kepemimpinan seseorang. Maka berdasarkan pemikiran tersebut, kepemimpinan dalam pendidikan (seperti kepala sekolah) tentu sangat berbeda dengan kepemimpinan dalam organisasi lainnya. Karena sekolah merupakan lembaga yang memiliki karakteristik dan cirri khas tersendiri yang bersifat unik.

Maka kepemimpinan dalam pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.⁷

Walau demikian, konsep kepemimpinan dalam pendidikan tidak bias dilepaskan dari konsep kepemimpinan secara umum. Secara formal kegiatan kepemimpinan harus diselenggarakan oleh seseorang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu yang di lingkungannya terdapat sejumlah orang yang harus bekerja sama untuk mencapai satu tujuan.

Dalam lembaga pendidikan dasar dan menengah, yang disebut sebagai *top manager* adalah kepala sekolah atau kepala madrasah yang peranannya menggerakkan, mempengaruhi serta memberikan dorongan kepada seluruh komponen yang ada dalam lembaga sekolah untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai pada lembaga sekolah yang dipimpinnya.

⁷ Loc.Cit. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 81

D. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah merupakan organisasi yang bersifat kompleks, unik dan khas, yang tentunya berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya. Dikatakan kompleks, karena sekolah merupakan organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling keterkaitan dan saling menentukan. Dikatakan unik dan khas, karena sekolah merupakan organisasi yang memiliki cirri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya.

Karena sifatnya yang kompleks, unik dan khas inilah, sekolah sebagai organisasi memerlukan pemimpin yang mampu mengkoordinasikan hingga pada level yang lebih tinggi. Pemimpin dalam sekolah adalah kepala sekolah. Maka tidak jarang keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil ialah, kepala sekolah yang mampu memahami organisasi sekolah sebagai organisasi yang kompleks, unik dan khas, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsi-fungsinya sebagai kepala sekolah. Sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah.⁸

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks, unik dan khas, maka tugas dan fungsi kepala sekolah juga harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya serta fungsi-fungsinya. Endang Mulyasa mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah itu terangkum dalam istilah EMASLIM-FM yakni fungsi educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator, figure dan mediator. Maka dengan demikian, pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat dan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Oleh karena itu, hendaknya kepala sekolah lebih meningkatkan profesionalismenya.⁹

⁸ Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 99

⁹ Op.Cit. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 122

Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya, karena saling terkait dan memengaruhi, serta menyatu dalam pribadi kepala sekolah yang professional. Kepala sekolah yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya sebagaimana dikatakan, akan dapat menerapkan visinya menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

1. Fungsi edukator

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *educator* (pendidik). Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Maka fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan (para guru dan yang lainnya) di sekolah. Serta mampu menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada setiap warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, dan mengadakan program akselerasi bagi para peserta didik yang memiliki kecerdasan di atas normal.¹⁰

Memahami arti pendidik, tidak cukup berpegang pada konotasi yang dikandung dalam definisi atau pengertian pendidik. Melainkan harus memahami istilah lainnya yang terkait dengan hal mendidik, yakni pendidikan, tujuan pendidikan, sarana pendidikan, strategi pendidikan yang dilaksanakan.¹¹ Maka demi kepentingan tersebut kepala sekolah harus menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat hal, yakni pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik dan pembinaan artistic.

a. *Pembinaan mental*, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, proporsional dan

¹⁰ Op.Cit. Endang Mulyasa, hlm. 99-100

¹¹ Ibid. Endang Mulyasa, hlm. 108

professional. Maka dengan demikian, kepala sekolah harus mampu melengkapi sarana dan prasarana dan sumber belajar agar dapat memberikan kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan kepada peserta didik (*facilitate of learning*).

- b. *Pembinaan moral*, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai sesuatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Kepala sekolah harus memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pada saat pertemuan rutin sekolah.
- c. *Pembinaan fisik*, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah harus memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat aktif dan kreatif dalam kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan oleh sekolah maupun yang diselenggarakan oleh warga masyarakat.
- d. *Pembinaan artistic*, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Kepala sekolah harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistic, seperti karya wisata, tetapi pelaksanaannya tidak mengganggu pelaksanaan pembelajaran. Lebih dari itu, kegiatan ini malah harus menunjang atau pengayaan terhadap pembelajaran yang dilaksanakan disekolah.¹²

2. Fungsi Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha

¹² Op.Cit. Wahjosumidjo, hlm. 94-95

anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹³

Berkaitan dengan define tersebut, maka ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Proses tersebut menurut Wahjosumidjo, mencakup:

- a. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
- b. Mengorganisasikan, berarti kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengorganisasikan sumberdaya sekolah dan sumber-sumber material sekolah, karena keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kemampuan dalam mengkoordinasikan berbagai sumber tersebut;
- c. Memimpin, dalam arti kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi sumber daya agar melakukan tugas-tugasnya secara esensial;
- d. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan untuk keberjalanan sekolah mencapai tujuan.¹⁴

Dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dikatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki kemampuan:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai perencanaan;
- b. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan;
- c. Memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal;

¹³ Op.Cit. Endang Mulyasa, hlm. 107

¹⁴ Ibid. Endang Mulyasa, hlm. 109

- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar secara efektif;
- e. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik;
- f. Mengelola guru dan staf; sarana dan prasarana sekolah;
- g. Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat;
- h. Mengelola peserta didik;
- i. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan;
- j. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;
- k. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung tujuan sekolah;
- l. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran;
- m. Mengelola system informasi sekolah;
- n. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan
- o. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.

3. Fungsi Administrator

Kepala sekolah juga berfungsi sebagai administrator. Sebagai administrator menurut Mulyasa kepala sekolah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan

tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.¹⁵

4. Fungsi Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.¹⁶

Secara etimologi istilah supervise berasal dari kata super dan visi yang sering dimaknai dengan melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas, yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja bawahan.¹⁷

Pengertian supervise secara terminology seperti yang diungkapkan *Carter Good's Dictionary of Education* yang dikutip oleh Mulyasa sebagai berikut, segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam system organisasi pendidikan modern diperlukan *supervisor* khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervise dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan

¹⁵ Afifudin dan Bambang Syamsul Arifin, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Insan Mandiri, 2005), hlm. 13

¹⁶ Op.Cit. Endang Mulyasa, hlm. 114

¹⁷ Op.Cit. Wahjosumidjo, hlm. 128

control agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar teenage kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Fungsi Leader

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.¹⁸ Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.¹⁹

6. Fungsi Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Kepala sekolah sebagai innovator menurut Mulyasa akan tercermin dari cara-cara dia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptable dan fleksibel.²⁰

¹⁸ Op.Cit. Endang Mulyasa, hlm. 118

¹⁹ Ibid. Endang Mulyasa, hlm. 120

²⁰ Ibid. Endang Mulyasa, hlm. 98

7. Fungsi Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Menurut Mulyasa motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.²¹

8. Fungsi Figur dan Mediator

Selain sebagai fungsi sebagaimana telah disebutkan di atas, juga terdapat dua fungsi lain sebagai kepala sekolah. Dalam perkembangan selanjutnya, terutama dalam mengembangkan pendidikan yang lebih bermartabat, kepala sekolah harus mampu menjadi figure dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan sekitarnya.²²

E. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Selanjutnya dalam pengertian sederhana, menurut Mulyasa gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi yang dipimpinya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin untuk bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.²³

²¹ Endang Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 108

²² Lok. Cit. Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojopranoto, hlm. 26

²³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 1998), hlm. 71

Ngalim Purwanto menjelaskan juga terdapat empat gaya kepemimpinan yang lain, yakni gaya kepemimpinan otoriter, Pseudo-demokratis, gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) dan gaya kepemimpinan demokratis.²⁴

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Otoriter atau otokrat berasal dari kata *autos*, yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti kekuasaan atau kekuatan. Maka secara etimologi otoriter atau otokrat berate *penguasaabsolute*.²⁵ Gaya kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang dictator, bahwa memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Penafsirannya, sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah sehingga ada kesan bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah dan mengajukan saran.²⁶

Gaya kepemimpinan yang otoriter menurut Hadari Nawawi biasanya memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi;
- b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. Menganggap bawahan bak sebuah alat semata;
- d. Tidak menerima pendapat, saran atau kritik dari anggotanya;
- e. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya; dan
- f. Cara pendekatan kepada bawahannya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan hukuman.²⁷

2. Gaya Kepemimpinan Pseudo-Demokratis

²⁴ Loc. Cit. Ngalim Purwanto, hlm. 48

²⁵ Loc. Cit. Hadari Nawawi, hlm. 165

²⁶ Soekarto Indrachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993), hlm. 25-26

²⁷ Loc. Cit. Kartini Kartono, hlm. 71

Istilah *pseudo* berarti palsu. Maka pseudo demokratis berate bukan atau tidak demokratis. Gaya kepemimpinan seperti ini sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia member kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifst pseudo-demokratis sering memakai "*topeng*". Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia member hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.²⁸

3. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan bebas atau *laissezfaire* ini diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Gaya kepemimpinan seperti ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya.²⁹

Prinsip gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) ini memiliki sifat-sifat antara lain:

- a. Pembagian tugas kerja diserahkan kepada anggota-anggota kelompok tanpa petunjuk dan saran-saran.
- b. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserahkan dan tidak merata.
- c. Tidak memiliki tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan.³⁰

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis

²⁸ Loc. Cit. Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hlm. 357

²⁹ Loc. Cit. Hadari Nawawi, hlm. 168

³⁰ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 173-174

Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak dictator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.³¹

Menurut Purwanto pemimpin yang demokratis memiliki beberapa cirri antara dari kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

- a) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat manusia makhluk termulia di dunia;
- b) Selalu berusaha untuk menyingkonkan dan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi;
- c) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan;
- d) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan;
- e) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya;
- f) Mengusahakan agar bawahan lebih sukses daripada dirinya' dan
- g) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

F. Peran kepala Sekolah Dalam Menyukkseskan Implementasi Pendidikan Karakter

Disamping guru dan tenaga kependidikan lainnya, kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menyukkseskan implementasi pendidikan karakter di sekolah, terutama dalam mengkoordinasi, menggerakkan, dan mengharmoniskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu factor yang dapat mewujudkan perwujudan visi, misi dan tujuan

³¹ Ibid. Heri Gunawan, hlm. 175

sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara bertahap dan terencana.

Dalam menyukseskan implementasi pendidikan karakter di sekolah kepala sekolah paling tidak harus melakukan berbagai program kegiatan baik yang terkait dengan program sekolah secara keseluruhan maupun yang terkait dengan tugas sehari-hari kepala sekolah. *Pertama*, untuk terkait dengan program sekolah secara keseluruhan, tahapan yang harus dilakukan adalah: ³²

1. Mencermati kalender pendidikan, sehingga ditemukan hari-hari efektif, setengah efektif (karena ada kegiatan tertentu) dan hari-hari tidak efektif, seperti hari libur.
2. Jumlah hari efektif dan setengah efektif merupakan dasar penyusunan program tahunan, program semester dan rencana pembelajaran,
3. Penyusunan program kegiatan ekstrakurikuler diupayakan ditempatkan di luar jam belajar, sehingga tidak mengurangi jam belajar efektif,
4. Secara periodic melakukan evaluasi terhadap implementasi pendidikan karakter dengan melibatkan semua tenaga guru dan staf sekolah, sehingga ditemukan halangan dan rintangan yang dihadapi, serta berbagai kemajuan yang telah dilalui.

Kedua, yang terkait dengan tugas sehari-hari sebagai kepala sekolah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengalokasikan lebih banyak waktu untuk peningkatan kualitas pendidikan karakter, kesiswaan, pembinaan guru dan karyawan,
2. Menyediakan waktu khusus untuk mengevaluasi jalannya pendidikan karakter,
3. Membuat jadwal kerja dengan rincian waktu yang diketahui oleh semua warga sekolah,

³² Ibid. Heri Gunawan, hlm. 179

4. Secara periodic menyediakan waktu untuk bertemu/menerima guru dan staf serta peserta didik, dengan jadwal yang diketahui oleh semua warga sekolah.³³

Sesuai dengan era demokrasi, seorang pemimpin di sekolah (yaitu kepala sekolah) hendaknya melakukan tindakan berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang demokratis, yakni adanya kebebasan berbicara, bertanya, memberi penghargaan kepada sesame, terbuka, dan setara. Prinsip-prinsip tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Memiliki visi yang strategis dan jelas

Hal ini menekankan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya memiliki visi yang jelas. Visi tersebut harus mencerminkan aspirasi dan harapan seluruh warga sekolah dan dalam jangkauan untuk mewujudkannya. Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak akan terarah jika tidak didukung oleh visi yang strategis dan jelas. Visi yang strategis dan jelas mampu memberikan gambaran masa depan, memotivasi, membangun kebanggaan dan komitmen.

2. Memiliki kompetensi dan komitmen

Kompetensi mengarah pada kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin, baik kemampuan teknis maupun nonteknis. Kemampuan teknis menunjukkan pada keterampilan pemimpin, sedangkan kemampuan nonteknis menunjuk pada penguasaan pemimpin terhadap bidang keilmuan dan seni kepemimpinan yang dimiliki. Sementara komitmen mengarah pada rasa memiliki (*sense of belonging*) seorang pemimpin terhadap apa yang diamanahkan kepada kepala sekolah.

3. Bertanggung jawab

Hal ini menunjukkan kepada kemampuan (*ability*) dalam menjawab (*response*) pertanyaan-pertanyaan terkait dengan kemampuan dalam memimpin dan terhadap apa yang dilakukan sebagai pemimpin. Tanggung

³³ Ibid. Heri Gunawan, hlm. 180

jawab seorang pemimpin sekolah bukan hanya terhadap sesuatu yang dikerjakan dan upayakan, tetapi juga terhadap apa yang dilakukan bawahannya dalam mencapai tujuan sekolah.

4. Dapat dipercaya (Amanah)

Seorang kepala sekolah hendaknya dapat dipercaya, baik perkataannya, sikap dan perbuatannya maupun kebijakan yang diambilnya dalam menyelenggarakan sekolah ke arah tujuan yang ditetapkan. Agar kepala sekolah memperoleh kepercayaan (*trust*), hendaknya menjalankan tugas dengan benar dan baik. Di samping itu, kepala sekoah harus bersikap terbuka kepada orang lain. Sikap terbuka kepada orang lain berarti menyampaikan sesuatu yang seharusnya disampaikan kepada orang lain (bawahannya), sedangkan bagi orang lain berate siap mendengarkan dan menyimak apa saja yang disampaikan orang lain (bawahannya).³⁴

5. Memberikan otonomi

Pemberian otonomi kepala sekolah bukan berarti bebas tidak terbatas. Pemberian otonomi berarti pemberian kebebasan untuk berapresiasi diri secara kreatif dan positif, sesuai minat dan bakat bawahannya. Otonomi dalam proses pembelajaran merupakan hak seorang guru dalam mengelola kelas tanpa harus melepaskan diri dari pengawasan yang wajar dari kepala sekolah.

6. Mampu memberikan motivasi

Motivasi yang dimiliki seseorang tidak selalu muncul karena dorongan dari dalam dirinya sendiri (*factor internal*), tetapi terkadang muncul karena pengaruh atau dorongan dari orang lain (*factor eksternal*). Oleh karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin sangat penting dalam memotivasi orang-orang yang dipimpinnya. Dalam budaya

³⁴ Ibid. Heri Gunawan, hlm. 181

paternalistic sebagaimana yang ada di Indonesia, kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi sangatlah urgen.

7. Bersikap adil

Seorang pemimpin hendaknya bersikap adil, karena sikap tidak adil hanya akan mendatangkan sikap tidak percaya (*distrust*) dari anak buahnya. Kepala sekolah yang adil akan member dampak bagi bawahan antar lain: bertambahnya semangat kerja, merasa dihargai, dan citra manajemen yang menyenangkan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja.

8. Berani mengambil keputusan

Seorang pemimpin hendaknya tidak boleh takut mengambil keputusan terhadap persoalan yang harus diputuskan. Keberanian mengambil keputusan berarti berani mengambil resiko. Oleh karena itu, keberanian di sini bukan tanpa nalar, tanpa perhitungan dan tanpa alasan yang kuat, tetapi justru seorang pemimpin harus bijak mempertimbangkan semua aspek dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang ragu-ragu mengambil keputusan akan terkesan lamban dan dapat kehilangan momentum atau kesempatan untuk berbuat.³⁵

9. Kreatif dan inovatif

Pemimpin yang kreatif dan inovatif adalah pemimpin yang dapat menemukan atau menciptakan kualitas organisasi yang dipimpinnya. Kreativitas seorang kepala sekolah biasanya akan memiliki nilai lebih terutama dalam upaya meningkatkan ragam kegiatan dan hasil-hasilnya. Kreativitas dan inovasi kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh sikap ingin tahu, ingin maju dan ingin wawasan yang luas.

10. Partisipatif

Setiap kepala sekolah bertanggung jawab "memberdayakan" warga sekolah supaya mampu berpartisipasi secara konstruktif. Kemauan

³⁵ Ibid. Heri Gunawan, hlm. 182

berpartisipasi warga sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Seorang pemimpin tidak mungkin sukses memberdayakan warga atau bawahannya tanpa keterlibatannya secara aktif dalam berbagai kegiatan. Dengan kata lain seorang pemimpin hendaknya mampu memberdayakan dirinya dalam berpartisipasi sebelum ia berupaya memberdayakan warganya.

11. Taat hukum

Sebagai pemimpin, kepala sekolah hendaknya selalu taat pada hukum yang berlaku. Pemimpin yang taat hukum akan dihormati dan disegani oleh bawahan, dan hal ini akan menambah wibawa pemimpin yang bersangkutan. Terhadap kepemimpinan yang demikian, mungkin saja bawahan akan merasa kecewa akibat keinginannya tidak dikabulkan karena ia melanggar peraturan. Tetapi hati kecilnya pasti akan berkata bahwa pemimpinnya itu benar-benar memiliki sifat terpuji, karena tidak dapat diajak kompromi untuk berbuat sesuatu yang melanggar hukum.³⁶

12. Dapat diteladani

Setiap pemimpin hendaknya mampu menjadi teladan bagi yang dipimpinnya. Demikian pula kepala sekolah, hendaknya menjadi teladan bagi warga sekolah lainnya. Keteladanan pemimpin memiliki pengaruh besar bagi warga terutama bagi masyarakat Indonesia yang bersifat paternalistic, yang melihat contoh dari atasannya. Anjuran yang sangat bijak dari Ki Hajar Dewantoro: "*Ing Ngarso sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*" (apabila anda di depan member contoh, di tengah member masukan/pendapat, dan dibelakang tetap member arahan) harus benar-benar menjadi ruh kepala sekolah dalam bertindak.

13. Berorientasi pada konsensus

Selain sebagai teladan, kepala sekolah hendaknya juga bersedia menjadi penengah terhadap masalah warga sekolah dan membiasakan diri

³⁶ Ibid. Heri Gunawan, hlm. 183

dalam mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya memiliki sikap mementingkan "*musyawarah*", sebelum mengambil suatu keputusan untuk kepentingan bersama.

14. Saling berkaitan.

Hal ini menekankan bahwa pemimpin hendaknya mempunyai sikap terbuka untuk bekerjasama dengan pihak lain, saling membantu, saling melengkapi, dan saling menguntungkan (*mutual benefit*). Hal ini sesuai kenyataan alamiah bahwa tidak ada sesuatu yang berdiri sendiri dan terpisah dengan yang lainnya. Kepala sekolah pasti dan sudah seharusnya berhubungan dan bekerjasama dengan pemimpin masyarakat sekitar sekolah, misalnya Ketua RW (Rukun Warga), Kepala Kampung, Kepala Desa/Lurah, Camat, dan lain-lain. Oleh karena itu, kepentingan pemimpin-pemimpin lain itu hendaknya menjadi perhatian kepala sekolah, menjauhkan sikap ingin menang sendiri dan berupaya agar semua merasa senang dan menang.

Di samping memiliki dan mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik dalam mengelola sekolah, kepala sekolah juga dituntut untuk berinisiatif dan berkomunikasi yang baik dengan guru dan tata usaha. Kepala sekolah juga harus mampu mengembangkan kegiatan untuk meningkatkan proses belajar mengajar ataupun kegiatan lainnya dalam pengembangan intelektual maupun emosional. Kepala sekolah perlu mengetahui dengan pasti ini pendidikan karakter yang terintegrasi dalam pembelajaran yang dilakukan oleh guru, dengan maksud agar bilamana ada peserta didik yang tidak sesuai dengan norma yang berlaku, kepala sekolah dapat mengingatkan guru tentang adanya tindakan yang menyimpang dari nilai-nilai karakter yang dikembangkan di sekolah.

Oleh karena itu, peran kepala sekolah dalam manajemen sekolah yang memadukan dengan nilai-nilai karakter diharapkan dapat:

- a. Berpedoman pada rencana yang sudah disusun sebagai patokan untuk bekerja,
- b. Selalu memperhatikan pembiayaan, perlengkapan, cara yang ditempuh, dan stakeholder,
- c. Memperhatikan pengorganisasian secara benar,
- d. Memperhatikan kemampuan orang yang akan mengerjakan tugas,
- e. 5) Berupaya menempatkan orang pada posisi yang tepat sesuai kemampuan dan keahliannya,
- f. Membangun suasana yang menyenangkan dengan transparan,
- g. Selalu memperhatikan waktu dan situasi yang berkembang,
- h. Berupaya secara optimal agar semua program dapat dilaksanakan, dan
- i. Melakukan control terhadap setiap unsure manajemen secara konsisten.

Pada tingkatan kepala sekolah dibutuhkan kompetensi-kompetensi *fleksibility*, *change impelementation*, *interpersonal understanding*, *empowering*, *team facilitation*, dan *portability*. Aspek *fleksibility* adalah kemampuan melakukan perubahan pada struktur dan proses manajerial sekolah. Aspek *change impelementation* adalah kemampuan untuk melakukan perubahan strategi implementasi kebijakan demi tercapainya keefektifan pelaksanaan tugas-tugas sekolah. Dimensi *interpersonal understanding* adalah kemampuan untuk memahami nilai berbagai tipe guru layaknya sebagai seorang manusia. Aspek *empowering* adalah kemampuan berbagi informasi, akomodatif terhadap gagasan para guru dan pegawai di sekolah, mengakomodasi kebutuhan guru dan pegawai dalam peningkatan profesionalisme, mendelegasikan tanggung jawab secara proporsional, menyiapkan saran dan umpan balik yang efektif, menyatakan harapan-harapan yang positif kepada guru dan menyediakan penghargaan bagi peningkatan kinerja guru dan pegawai. Dimensi *team facilitation* adalah kemampuan untuk menyatukan para guru untuk bekerja

sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, termasuk memberi kesempatan kepada para guru untuk berpartisipasi mengatasi konflik. Dimensi *portability* adalah kemampuan beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar sekolah. Kompetensi-kompetensi tersebut sangat potensial untuk mendorong timbulnya motivasi intrinsik para guru dan rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam meningkatkan profesionalismenya.

G. Kesimpulan

Kepala Sekolah mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan arah jalannya *pocily* yang ada di sekolah dalam rangka pencapaian mutu pendidikan yang maksimal. Sebagai seorang *top manager* (kepala sekolah) tidak seharusnya mencari kesalahan atau kekurangan yang ada di sekolah dalam menjalankan fungsi pengawasan. Kepala sekolah diharapkan mampu memberi pengaruh yang baik dalam menetapkan fungsi *planning, organizing, actuating* maupun *controlling* demi pencapaian mutu pendidikan yang maksimal.

Jadi kepemimpinan akan efektif apabila dalam mengelola sekolah seorang sosok pemimpin mampu menjadi teladan terhadap bawahannya. Kepala sekolah harus mempunyai sifat-sifat atau karakteristik sebagai seorang pemimpin maupun sebagai seorang manajer dalam mengelola organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentuk pola kepemimpinan seseorang. Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya, karena saling terkait dan mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi kepala sekolah yang professional. Kepala sekolah yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya sebagaimana dikatakan, akan dapat

menerapkan visinya menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan. Selain itu pula, kepala sekolah harus memahami gaya-gaya kepemimpinan. Empat gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan otoriter, Pseudo-demokratis, gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) dan gaya kepemimpinan demokratis.

Pada tingkatan kepala sekolah dibutuhkan kompetensi-kompetensi *fleksibility* (kemampuan melakukan perubahan pada struktur dan proses manajerial sekolah), *change implemmentation* (kemampuan untuk melakukan perubahan strategi implementasi kebijakan demi tercapainya keefektifan pelaksanaan tugas-tugas sekolah), *interpersonal understanding* (kemampuan untuk memahami nilai berbagai tipe guru layaknya sebagai seorang manusia), *empowering* (kemampuan berbagi informasi, akomodatif terhadap gagasan para guru dan pegawai di sekolah, mengakomodasi kebutuhan guru dan pegawai dalam peningkatan profesionalisme, mendelegasikan tanggung jawab secara proporsional, menyiapkan saran dan umpan balik yang efektif, menyatakan harapan-harapan yang positif kepada guru dan menyediakan penghargaan bagi peningkatan kinerja guru dan pegawai), *team facilitation* (kemampuan untuk menyatukan para guru untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, termasuk memberi kesempatan kepada para guru untuk berpartisipasi mengatasi konflik), dan *portability* (kemampuan beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar sekolah).

Daftar Rujukan

- Afifudin dan Bambang Syamsul Arifin, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Insan Mandiri, 2005),
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2001)
- Gunawan, Heri, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, (Bandung: Alfabeta, 2012)

Djunaidi

- Indrafachrudi, Soekarto, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993)
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnorma itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 1998)
- M. Echols, Jhon dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1997)
- Mulyasa, Endang, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993)
- Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum*, (Yogyakarta: Kanisius, 1993)
- Purwanto, Ngalim dan Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996)
- , Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995)
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, (Bandung: alfabeta, 2009)
- Salim, Peter , *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 1996)
- Syafaruddin, 2001. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 1999)