# MENJADI KEPALA SEKOLAH PROFESIONAL ERA REVOLUSI 4.0


**Penyunting**

Prof.Dr. Abdul Rahmat, S.Sos.I.,M.Pd.

**Penulis**

Dr. Sukma Nurilawati Botutihe, S.Psi., M.Psi., Psi.
Prof. Dr. Novianty Djafri, M.Pd.I.
Fitria Halim, S.E.,M.M.
T. M. Haekal, S. Pd.
Faisal Faliyandra, M.Pd.
Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd.
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
Acai Sudirman, SE., MM.
Prof.Dr. Abdul Rahmat, S.Sos.I.,M.Pd.
Dr. Hegar Harini, M.Pd.
Dr. Rhini Fatnasari, S.Pd.,M.Sc.
Dr. Syaiful Kadir, M.Pd.
Dr. (cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I
Dr. Corry Yohana, MM.
Dr. Heldy Vanni Alam, S.Pd.,M.Si.
Karmila P. Lamadang, M.Pd.



ZAHIR publishing

# MENJADI KEPALA SEKOLAH PROFESIONAL ERA REVOLUSI 4.0

**Penulis**
Dr. Sukma Nurilawati Botutihe, S.Psi., M.Psi., Psi.
Prof. Dr. Novianty Djafri, M.Pd,I.
Fitria Halim, S.E.,M.M.
T. M. Haekal, S. Pd.
Faisal Faliyandra, M.Pd.
Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd.
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
Acai Sudirman, SE., MM.
Prof.Dr. Abdul Rahmat, S.Sos.I.,M.Pd.
Dr. Hegar Harini, M.Pd.
Dr. Rhini Fatnasari, S.Pd.,M.Sc.
Dr. Syaiful Kadir, M.Pd.
Dr. (cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I
Dr. Corry Yohana, MM.
Dr. Heldy Vanni Alam, S.Pd.,M.Si.
Karmila P. Lamadang, M.Pd.

**Penyunting**
Prof.Dr. Abdul Rahmat, S.Sos.I.,M.Pd.

**Tata letak**
Darisman

**Design cover**
Arypena

ISBN : 978-623-7707-15-8
cetakan 1, Februari 2020

Diterbitkan oleh:
**ZAHIR PUBLISHING**
Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
E: zahirpublishing@gmail.com

**Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.**
Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

# DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ..... iii
RIWAYAT HIDUP PENULIS ..... v
SEKAPUR SIRIH ..... xi

BAB I
KONSEP DASAR PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH .... 1
Dr. Sukma Nurilawati Botutihe, S.Psi., M.Psi., Psi.

BAB II
VISI KEPALA SEKOLAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA ..... 9
Prof. Dr. Novianty Djafri, M.Pd,I.

BAB III
PERAN KEPALA SEKOLAH ..... 17
Fitria Halim, S.E.,M.M.

BAB IV
TEKNIK DAN PERSYARATAN MENJADI KEPALA SEKOLAH ..... 29
T. M. Haekal, S. Pd.

BAB V
PELAKSANAAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN BERBASIS KECERDASAN SOSIAL SYARAT MENJADI KEPALA SEKOLAH YANG EFEKTIF ..... 47
Faisal Faliyandra, M.Pd.

BAB VI
GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH ..... 69
Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd.

BAB VII
PENGEMBANGAN KARIR KEPALA SEKOLAH ..... 93
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.

BAB VIII
KETERAMPILAN PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH .. 107
Acai Sudirman, SE, MM.

BAB IX
MENCIPTAKAN BUDAYA MUTU ERA REVOLUSI
INDUSTRI 4.0 ..... 121
Prof.Dr. Abdul Rahmat, S.Sos,I.,M.Pd.

BAB X
ANALISIS MANAJEMEN DIKLAT KEPALA SEKOLAH
ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0..... 129
Dr. Hegar Harini, M.Pd.

BAB XI
PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN ETIKA
DAN SPIRIT DALAM ORGANISASI..... 151
Dr. Rhini Fatnasari, S.Pd.,M.Sc.

BAB XII
KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI BERPRESTASI
KEWIRAUSAHAAN SEKOLAH ..... 165
Dr. Syaiful Kadir, M.Pd.

BAB XIII
TUGAS-TUGAS PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH..... 173
Dr. (cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I

BAB XIV
KEPALA SEKOLAH DAN PERAN SUPERVISOR ..... 185
Dr. Corry Yohana MM.

BAB XV
PROFIL KEPALA SEKOLAH ERA INDUSTRI 4.0..... 199
Dr. Heldy Vanni Alam, S.Pd.,M.Si.

BAB XVI
PEMBINAAN PROFESIONAL KEPALA SEKOLAH..... 207
Karmila P. Lamadang, MPd.

# RIWAYAT HIDUP PENULIS

**Dr. Sukma Nurilawati Botutihe, M.Psi, Psikolog**. Lahir di Gorontalo pada tanggal 17 Oktober 1973, anak ke lima dari lima bersaudara, pasangan Bapak Dr. Medi Botutihe dan Ibu Hadidjah Suratinojo, Pendidikan Dasar di tempuh di SDN 47 Kota Gorontalo lulus pada tahun 1986, SMPN 1 Kota Gorontalo lulus pada tahun 1989, Pendidikan Menengah pada SMAN 1 Kota Gorontalo lulus pada tahun 1992, melanjutkan Pendidikan keperguruan tinggi pada Universitas Indonesia (UI) Jurusan Psikologi, tamat pada tahun 1999, dan melanjutkan ke jenjang Magister pada Program Studi Psikologi di Universitas Indonesia (UI), lulus pada tahun 2009, melanjutkan Program Doktor pada Universitas Padjajaran (UNPAD) Program Studi Doktor Psikologi dan lulus pada tahun 2016. Pada Tahun 2005 di terima menjadi dosen tetap pada Universitas Negeri Gorontalo (UNG) pada jurusan Bimbingan dan Konseling (BK) Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo. Beberapa Buku yang pernah ditulis antara lain: Psikologi Sosial : Pengantar dalam Teori dan Penelitian, Dinamika Tawuran. Melaksanakan Penelitian dengan sumber dana Hibah Dikti dengan judul: Perangkat panduan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam mengembangkan kreativitas siswa sekolah dasar pada tahun 2017, dan pengembangan motif dan mode busana karawo kontemporer berbasis kearifan urban untuk kaum remaja pada tahun 2018. Menduduki jabatan sebagai Direktur Pusat Inovasi Universitas Negeri Gorontalo. Mengajar beberapa mata kuliah antara lain: Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan dan Pembelajaran, Psikologi Komunikasi, Psikologi Umum, Psikologi Kepribadian, Psikologi Perkembangan Anak Usia Dini, Inovasi Pendidikan, Komunikasi Antar Pribadi, dan Psikologi Komunikasi.

**Prof. Dr. Novianty Djafri, S.Pd.I., M.Pd.I.** lahir di Gorontalo, 23 November 1974, anak ketiga dari empat bersaudara, pasangan Bapak Jusri Gusti Djafar (Alm.) dan Ibu Hj. Sartin Tohopi. Pendidikan dasar di tempuh di SDN No.68 Eks. 27 Kota Selatan lulus pada tahun 1987, SMPN 2 Kota Gorontalo lulus pada tahun 1991, pendidikan menengah pada SMAN 1 Kota Gorontalo lulus pada tahun 1994, melanjutkan pendidikan keperguruan tinggi pada Sekolah Tinggi

Agama Islam Negeri (STAIN) Sultan Amai Gorontalo, Jurusan Tarbiyah/ Kependidikan Islam, tamat pada tahun 2004, dengan Beasiswa Prestasi dan Beasiswa Supersemar, dan melanjutkan ke jenjang magister pada Program Studi Pendidikan dan Keguruan Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar, lulus pada tahun 2008, dengan Beasiswa TPSDM Provinsi Gorontalo, melanjutkan Program Doktor pada Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan dan lulus pada tahun 2014, dengan Beasiswa On Going Hibah Doktor Program Beasiswa Kemenristek DIKTI. Pada Tahun 2005 diterima menjadi dosen tetap pada Universitas Negeri Gorontalo (UNG) pada jurusan Matematika Fakultas Matematika dan IPA dan sekarang telah beralih *homebase* menjadi dosen pada Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan. Beberapa buku yang pernah ditulis antara lain: Manajemen Kecerdasan Emosi untuk Kepala Sekolah, Manajemen Kecerdasan Emosi, Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi), Pemberdayaan Desa Wisata Religi, Manajemen Kecerdasan Emosi Untuk Kepala Sekolah, Manajemen Pelayanan : Berbasis Revolusi Mental, Wisata Desa Berbasis Manajemen Lingkungan. Pernah menjadi Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, dan sekarang menjabat sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo. Mengajar beberapa mata kuliah antara lain: Pendidikan Agama Islam, Psikologi Manajemen, Managemen Mutu Terpadu, Kurikulum Managemen, Profesi Kependidikan, Pengantar Pendidikan, Filsafat Managemen, Managemen Pendidikan Nasional, Psikologi Pendidikan, Wawasan Budaya, Sosiologi Manajemen, Belajar dan Pembelajaran, Filsafat Ilmu, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.

**Fitria Halim, S.E., M.M.**
Lahir di Pematangsiantar, 26 April 1990. Lulusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2012. Lulusan Magister Manajemen dari Universitas HKBP Nommensen Medan pada tahun 2015. Saat ini aktif mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen.

**T. M. Haekal, S. Pd.,** Anak ke-dua dari empat bersaudara. Latar belakang pendidikan antara lain: tahun 2008 tamat sekolah dari SD Negeri 3 Percontohan Peusangan Kabupaten Bireuen, tahun 2011 tamat sekolah dari MTs Misbahul Ulum Lhokseumawe, tahun 2014 tamat sekolah dari MA Misbahul Ulum Lhokseumawe, tahun 2018 tamat

kuliah dari S1 UIN AR-Raniry Banda Aceh, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, S2 sedang proses di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Jurusan Magister Manajemen Pendidikan Islam.

**Motto Hidup:** rajin-rajinlah belajar dengan penuh kesabaran, keikhlasan, cinta, doa dan usaha. Gapailah cita-cita dengan penuh harapan tanpa melihat ke belakang.

**Faisal Faliyandra, M.Pd.,** dilahirkan di Kabupaten Situbondo tanggal 01 Februari 1992, anak pertama dari tiga bersaudara. Latar belakang pendidikan antara lain: tahun 2004 tamat sekolah dari SDN 2 Dahuwan, tahun 2007 tamat sekolah dari SMPN 1 Situbondo, tahun 2010 tamat sekolah dari SMAN 1 Situbondo, tahun 2014 tamat kuliah S1 Universitas Abdurachaman Saleh Situbondo, Pendidikan Guru Sekolah Dasar, dan pada tahun 2017 tamat kuliah S2 Universitas Pendidikan Ganesha, Pendidikan Dasar. Pengalaman bekerja, sebagai pembina Pramuka di lima sekolah sekaligus (SMPN 1 Situbondo, SDN 2 Trebungan, SDN 2 Olean, SDN 5 Olean, dan SDN 5 Patokan Situbondo) selama satu tahun (2014-2015), sebagai guru honor SDN 2 Trebungan Situbondo selama dua tahun (2014-2016), saat ini menjadi dosen di STAI Nurul Huda Kapongan Situbondo dan mempunyai les privat pribadi. Buku yang pernah dibuat adalah Tri Pusat Kecerdasan Sosial "Membangun Hubungan Baik Antar Manusia Pada Lingkungan Pendidikan di Era Teknologi".

Moto Hidup: "Bergunalah, karena sebaik-baiknya manusia adalah mereka yang bermanfaat bagi orang lain".

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd, lahir di Wonogiri, 1982. Anak tunggal dari pasangan Bapak Sri Hartopo dan Almarhumah Ibu Winarsih. Menikah dengan Nasri Harjanto, dan dikaruniai seorang anak yang bernama Satrio Rinekso Girinoto. Pendidikan formal tahun 1994 tamat sekolah dari SD Negeri 01 Pagi Jakarta. Tahun 1997 tamat sekolah SMP Negeri 03 Bekasi. Tahun 2000 tamat sekolah dari SMAN 01 Bekasi. Tahun 2003 tamat kuliah D3 Manajemen Rumah Sakit di Universitas Indonesia, lulus predikat *cumlaude*. Tahun 2009 tamat kuliah S1 Manajemen Ekonomi di Universitas Mercubuana, lulus predikat *cumlaude*. Tahun 2012 tamat program Akta IV di FKIP Universitas Islam As-Syafi'iyah mendapatkan penghargaan mahasiswa berprestasi dengan IPK 4.00. Tahun 2014 tamat kuliah S2 di UNJ jurusan Manajemen Pendidikan, lulus predikat *cumlaude*. Tahun 2019 tamat kuliah S3 di UNJ jurusan Manajemen Pendidikan, lulus predikat *cumlaude* melalui beasiswa BPPDN DIKTI. Memiliki 3 (tiga) Hak

Atas Kekayaan Intelektual (HAKI) dalam bidang karya tulis ilmiah. Tahun 2018-2019 lolos sebagai penerima 4 (empat) dana hibah Penelitian RISTEKDIKTI dan Pengabdian (PKM). Tahun 2019 menerbitkan artikel dalam jurnal internasional terindeks Thomson Reuters. Tahun 2020 memiliki artikel yang terindeks Scopus. Hingga saat ini, telah memiliki 11 (sebelas) artikel yang terbit dalam Jurnal Terindeks SINTA dan ISSN. Pengalaman kerja tahun 2003-2006 bekerja di RS Siloam Graha Medika. Tahun 2006-2010 bekerja di RS Puri Mandiri Kedoya sebagai Sekretaris Direktur, kemudian dilanjutkan pada tahun 2010-2013 sebagai Kepala Unit Logistik di RS Puri Mandiri Kedoya. Tahun 2014 hingga saat ini, bekerja sebagai dosen tetap di STKIP Kusuma Negara Jakarta Program Studi PPKN, serta sebagai Tutor di Universitas Terbuka Pokjar FIS Universitas Negeri Jakarta.

**Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.,** dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, sekaligus praktisi riset di bidang manajemen dan bisnis, juga sebagai Dewan Redaksi di Jurnal Ilmiah Kampus dan Pemerintah Kota Pematang-siantar. Pendidikan terakhir dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.

**Acai Sudirman, SE, MM.,** Lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018. Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Buku yang telah terbit hasil kolaborasi dengan para penulis selama kurun waktu tahun 2019 antara lain adalah FINTECH: Inovasi Sistem Keuangan di Era Digital, E-Learnaning: Implementasi, Strategi & Inovasi, Manajemen Sumber Daya Manusia.

**Prof. Dr. Abdul Rahmat, S.Sos.,I., M.Pd.,** lahir di Sukabumi, 05 Maret 1978. Ia menyelesaikan program strata satu (SI) pada tahun 2002 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Tahun 2004 ia memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Universitas Negeri Yogyakarta. Pada tahun 2012, ia memperoleh gelar Doktor (S3) di Universitas Negeri Jakarta Program Studi Manajemen Pendidikan. Pada Tahun 2019 mendapat kehormatan sebagai Guru

Besar Universitas Negeri Gorontalo Bidang Manajemen Pendidikan. Sejak tahun 2008, ia mengabdi pada Universitas Negeri Gorontalo, baik sebagai dosen pengasuh mata kuliah ilmu pendidikan dan manajemen maupun sebagai pengelola, pembimbing dan pengembang kreativitas wirausaha mahasiswa. Sejak tahun 2013 sampai sekarang menjabat sebagai Kepala Pusat Pengembangan Karakter dan Program Pengalaman Lapangan (PK-PPL) Mahasiswa Universitas Negeri Gorontalo. Sebagai akademisi, ia aktif melakukan berbagai kegiatan keilmuan di tingkat regional dan nasional. Dia telah banyak menghadiri seminar di berbagai kampus dan provinsi, baik sebagai peserta maupun sebagai pembicara dan beberapa karyanya telah dimuat di jurnal nasional, buku dan media cetak. Sampai saat ini, berbagai jenis buku telah ia tulis, mulai dari buku populer, referensi dan buku ajar. Saat ini bersama istri (Mira) dan kedua anak (Dzilfis dan Wisjal) tinggal di Gorontalo. Untuk korespondensi melalui abdulrahmat@ung.ac.id.

**Dr. Hegar Harini, S.E.,M.Pd.,** Anak bungsu dari tiga bersaudara. Latar belakang pendidikan antara lain: tahun 1988 tamat sekolah dari SD YPK Wijaya, Tahun 1991 tamat sekolah dari SMP Negeri 19 Jakarta, Tahun 1994 tamat sekolah dari SMA Muhammadiyah 3 Jakarta, Tahun 1998 tamat kuliah dari S1 Muhammadiyah Jakarta, Fakultas Ekonomi Manajemen mendapatkan Beasiswa Supersemar, Tahun 2013 tamat kuliah S2 UNJ Jurusan Manajemen Pendidikan, dan Pada Tahun 2019 tamat kuliah S3 UNJ Jurusan Manajemen Pendidikan melalui Beasiswa BPP-DN . Pengalaman Kerja sebagai Research Excutive di Perusahaan Marketing Riset dan Advertising PT.Taylor Nelson Sofres (TNS), Guru SD di SD Swasta Nusa Indah selama 2 tahun, Saat ini bekerjadi STKIP Kusumanegara sebagai Dosen dan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) Jakarta merupakan Pusdiklat Bank Indonesia di Divisi Riset dan Pengembangan Program,sebagi Ketua Tim Fakulti.

Moto Hidup : "Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, dan apabila telah selesai (darisesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Tidak ada Kesuksesan kecualidengan pertolongan Allah"

**Dr. (candidat) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I.** lahir di Tembilahan pada tanggal 02 Januari 1983. Anak dari Syarifuddin dan Fatimah Mulita dan Istri dari Muhammad Rafai HA, M.E dan ibunda dari 2 bidadari sholehah Najla Izzaty Salamy El-Fa'I dan Sakinah Arafah Annajwa El-Fa'i. ia menempuh pendidikan formal di : SDN 001 Tembilahan Kota, SLTPN 01 Tembilahan Hulu, SMKN 01 Tembilahan Hilir dan pernah merasakan dunia

pesantren di Tahfizh Quran Al-Mubarak Tahtul Yaman Jambi Tahun 2001. Kemudian melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi STAI Auliaurrsyidin Tembilahan Tahun 2002 - 2006 dan meraih Magister Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi Tahun 2009 - 2011. Sejak Tahun 2011 hingga sekarang mengabdikan diri sebagai Dosen Tetap di kampus Almamater tercinta STAI Auliaurrasyidin Tembilahan. Saat ini sedang menjalani pendidikan Doktoral di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Tahun 2017 melalui Program Beasiswa 5000 Doktor dari Kementerian Agama Republik Indonesia, saat ini dalam tahap menunggu jadwal ujian tertutup disertasi dengan judul "Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat di provinsi Riau". Penulis dapat dihubungi dengan no.kontak 0852.64.549350 dan email lilifahrina.tbh@gmail.com.Penulis aktif menulis dibeberapa jurnal dan telah menerbitkan beberapa buku.

Motto Hidup : "Menjemput kesuksesan hidup dan akhirat dengan rekomendasi do'a Ibunda".

**Dr. Corry Yohana, MM.,** kelahiran tahun 1959 anak keenam dari sembilan saudara. Latar belakang pendidikan antara lain: tahun 1973 tamat sekolah dari SD 1 Pertamina Pangkalan Brandan, tahun 1976 tamat sekolah SMP Dharma Patra Pertamina pangkalan Brandan, tahun 1980 tamat sekolah SMAN 7 Jakarta, tahun 1984 tamat kuliah dari S1 IKIP Jakarta mendapat bantuan bea siswa Supersemar, Bidang Ilmu Pendidikan Ekonomi, tahun 1989 tamat kuliah dari S2 STIE IPWI Jakarta bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia, tahun 2014 tamat kuliah dari S3 UNJ Jakarta bidang Ilmu Manajemen Pendidikan mendapat bea siswa BPP-DN. Pengalaman kerja menjadi dosen di Universitas Nasional Jakarta dan dosen di UNJ, pernah menjadi Kapus Kewirausahaan, Koorprodi Pendidikan Bisnis, Kalab Micro Teaching.

Moto Hidup: Hidup akan terasa lebih baik ketika kita bias membantu orang lain.

# SEKAPUR SIRIH

Segala puji bagi Allah SWT. Dialah yang telah menurunkan al-Kitab kepada hambaNya tanpa sedikit pun mengandung kesalahan. Kitab yang mampu mengeluarkan manusia dari kegelapan menuju cahaya dengan izin RabbNya. Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Rasulullah SAW, penerima al-Kitab yang berisi penjelasan tentang segala sesuatu, petunjuk, rahmat, dan kabar gembira bagi kaum muslimin.

Kepala sekolah memiliki peranan strategis dalam peningkatan mutu satuan pendidikan. Berdasarkan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, saat ini jabatan kepala sekolah bukan lagi tugas tambahan, tetapi sebagai tugas pokok.

Pasal 1 ayat (1) Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 bahwa "*Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.*"

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 menjadikan kepala sekolah *full* sebagai pemimpin dan manajer sekolah, tidak lagi dibebani tugas mengajar. Hal ini bertujuan agar kepala sekolah dapat fokus melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan mutu sekolah. Pasal 15 ayat (1) menyatakan bahwa "*Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.*" Lalu pada ayat (2) dinyatakan bahwa "*Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.*"

Buku ini diharapkan memberikan kontribusi bagi mahasiswa maupun masyarakat profesional dalam pengembangan ilmu dan

peningkatan kemampuan profesionalitasnya. Semoga buku ini berguna baik untuk pengembangan pengetahuan dan pendidikan, maupun usaha-usaha praktis yang dilakukan kalangan profesional. Insyaallah, buku ini dapat dimanfaatkan sebagai setitik air dilautan samudra.

Penerbit

# BAB I
# KONSEP DASAR PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH

**Dr. Sukma Nurilawati Botutihe**
Universitas Negeri Gorontalo
irmabotutihe@ung.ac.id

**Abstrak**

Profesionalisme dapat ditunjukkan melalui kepemimpinan kepala sekolah, jadi salah satu bentuk profesionalisme kepala sekolah adalah melalui kepemimpinan kepala sekolah. Tujuannya adalah untuk mendeskripsikan profesionalisme kepala sekolah dalam lingkungan pendidikan. Metode penulisan ini melalui studi literatur, yang dinarasikan, berdasarkan pendekatan deskriptif, dan menganalisis melalui data primer; kajian pustaka dan jurnal hasil penelitian. Adapun profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah dapat terwujud melalui; semangat mengabdi, termotivasi, komitmen, sehingga realisasinya optimal dilihat melalui *performance* tanggungjawab keilmuan dan kompetensinya.

**Kata kunci**: konsep profesionalisme kepala sekolah

## A. Pendahuluan

Profesionalisme menghasilkan bentuk unjuk kerja dari kegiatan yang dapat dimanifestasikan melalui *performance*, tanggung jawab dan kinerja. Profesionalisme kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen kepala sekolah untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, dengan tujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin sumber daya yang ada di sekolah dapat terwujud.

Tujuan sekolah akan tercapai, apabila kepala sekolah dengan profesionalnya dapat mempengaruhi bawahannya, yang diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi. Kepala sekolah memiliki peran

penting dalam memimpin proses pembelajaran di sekolah, baik di lingkungan sekolah negeri maupun swasta, sebab kepala sekolah disamping sebagai tugas pokoknya adalah mengajar juga memiliki amanah tugas tambahan sebagai kepala sekolah yang berfungsi sebagai pelaksana administratif dalam sistem manajerial di sekolah.

Profesionalisme kepala sekolah secara admnistratif karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah, sedangkan untuk sistem manajerial adalah melaksanakan fungsi manajemen yang disebut dengan POAC terdiri dari perencanaan (*Planning*), mengorganisir (*Organizing*), mengkontrol (*Controlling*) dan menggerakkan (*Actuiting*).

Berdasarkan hal ini maka profesionalisme kepala sekolah harus memiliki tujuan untuk ketercapaian pelaksanaan pendidikan, sehingga ukuran ketercapaian profesionalnya kepala sekolah sangat bergantung kepada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, yang merupakan individu dalam memimpin pendidikan di sekolah, dengan demikian artikel ini di fokuskan dalam mendeskriptifkan profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah.

## B. Pengertian Profesionalisme Kepala Sekolah

Profesionalisme berasal dari kata profesi. Profesi pada hakekatnya adalah sikap yang bijaksana (*informent responsifeness*) yaitu pelayanan dan pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, teknik dan prosedur yang mantap diiringi sikap kepribadian tertentu.

Solehuddin (2008: 23) mengemukakan bahwa pada dasarnya profesi adalah sebagai suatu spesialisasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui studi dan *training*, bertujuan mensuplai keterampilan melalui pelayanan dan bimbingan pada orang lain untuk mendapatkan bayaran (*fee*) atau gaji. Jika dikaitkan dengan kajian sosiologis, maka dapat dipersepsikan bahwa profesi itu sesungguhnya suatu jenis model atau tipe pekerjaan ideal, karena dalam realitasnya bukanlah hal yang mudah untuk mewujudkannya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, profesi diartikan sebagai "bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (seperti keterampilan, kejuruan dan sebagainya) tertentu.

Jadi jabatan profesi, menurut Sagala: 2010; 195 adalah suatu sebutan yang didapat seseorang setelah mengikuti pendidikan, pelatihan keterampilan dalam waktu yang cukup lama dalam bidang keahlian tertentu. Melalui proses tersebut, dia punya kewenangan khusus dalam memberikan suatu keputusan mandiri berdasarkan kode etik asosiasi yang harus dipertanggungjawabkan sampai kapanpun. Melakukan tugas profesi memperoleh posisi yang sangat prestisius dan mendapat imbalan gaji atau pembayaran yang tinggi atas profesinya. Karenanya tidak semua pekerjaan yang ditekuni oleh seseorang walaupun sudah cukup lama otomatis disebut sebagai tugas profesi.

Profesionalisme menurut Kusnandar (2007; 46), menyatakan bahwa "Profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian serta kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang". Selanjutnya profesionalisme menurut Mohamad Surya (2007;214), profesionalisme adalah sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen, dari para anggota suatu profesi, untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalannya. Sementara menurut Sudarman Danim (2002:23), mendefinisikan bahwa profesionalisme adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu. Sedangkan Sagala (2005;199) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah "sebagai komitmen untuk ide-ide profesionalisme dan karir".

Jadi dapat disimpulkan bahwa profesionalisme adalah suatu bentuk komitmen para anggota yang terhinpun dalam bidang profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dapat tercapai secara berkesinambungan.

Merujuk pendapat Wahjosumidjo (2002:83), menyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru, yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat dimana, terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid

yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk (2006:106), mengungkapkan bahwa "Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.

Berdasarkan beberapa teori di atas maka yang dimaksud dengan kepala sekolah adalah seorang guru yang dengan kemampuannya untuk memimpin semua sumberdaya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Jadi profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para anggota kelompok organisasi yang dengan pengakuan profesinya, selalu dapat meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah, berkeinginan bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini senada dengan pendapat Wahjosumidjo (2002; 97), bahwa kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Kepala sekolah berperilaku sebagai penyambung komunikasi di lingkungan sekolah dan bertanggungjawab dengan unsur-unsur internal sekolah dan eksternal sekolah. Bahwasanya dapat dipahami bahwa kepala sekolah harus dapat: 1) Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan, semua perbuatan yang dilakukan oleh guru, siswa, staf dan orang tua siswa, segala yang diperbuatnya menjadi tanggungjawab kepala sekolah. 2) Keterbatasan waktu yang disediakan, kepala sekolah harus mampu menghadapi dan menyelesaikan persoalan serta mengatur pemberian tugas secara cepat bahkan harus dapat segera memprioritaskan penyelesaian konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah. 3) Kepala sekolah harus berpikir secara analitik dan konsepsional.

Adapun kepala sekolah yang profesional memiliki peran 1) peranan hubungan antar perseorangan, 2) peranan informasional, 3) sebagai pengambil keputusan. Demikianlah peranan kepala sekolah sebagai manajer.

Berdasarkan peran di atas maka faktor penghambat tercapainya keprofesionalan kepala sekolah, berdasarkan kasus kepala sekolah di setiap daerah berbeda-beda diantaranya, adalah 1) pentingnya memperhatikan syarat-syarat menjadi kepala sekolah, agar profesinalisme kepala sekolah akan tercapai dengan baik di setiap sekolah, maka perlu melakukan transparansi perekrutan kepala sekolah sesuai sistem seleksi yang profesional. Terkadang yang terjadi di lapangan, tidak transparannya pengangkatan kepala sekolah, sehingga yang menjadi persyaratan yang harus dipenuhi, terkadang diabaikan. Hal ini akan berpengaruh terhadap kredibilitas dan kinerja kepala sekolah, karena menduduki jabatan kepala sekolah tidak melalui syarat tahapan calon kepala sekolah. 2) Motivasi kerja, motivasi berprestasi dan disiplin terus ditingkatkan oleh kepala sekolah, sebab terkadang kurangnya motivasi kerja dan motivasi berprestasi serta kurang disiplin dalam melakukan tugas dan sering datang terlambat. 4) Terus mengikuti pelatihan dan seminar untuk mengasah keilmuan serta menambah wawasan kepemimpinan untuk kepala sekolah, sehingga kepala sekolah lebih produktif dan tidak terbelakang para guru dan siswanya, karena kepala sekolah dapat menjadi penyambung informasi keilmuan untuk bawahannya, guru-guru dan siswanya.

Faktor penghambat profesionalisme kepala sekolah ini, mengimplikasikan bahwa rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah, maka berimplikasi juga pada mutu/kualitas (*input*, proses dan *output* bahkan *outcomes*).

Berdasarkan masalah-masalah kasus tersebut, maka pemecahannya adalah: 1) tertibnya perekrutan dan penempatan kepala sekolah penting sesuai dengan keilmuan profesionalisme kepala sekolah, 2) pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah, 3) peningkatan disiplin dan kinerja kepala sekolah yang tersistem dan terukur, 4) pembentukan kelompok diskusi profesi, 5) pentingnya peningkatan layanan bimbingan profesi, 6) peningkatan layanan perpustakaan untuk menambah wawasan literatur baca kepala sekolah, serta 7) menambah koleksi literatur kepala sekolah yang profesional penting untuk memotivasi kinerja dan memotivasi prestasi kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas maka upaya peningkatan keprofesionalan kepala sekolah tidak akan terwujud begitu saja, tanpa adanya motivasi, komitmen dan kesadaran dalam diri kepala sekolah, untuk terus semangat mengabdi dalam meningkatkan kualitas sekolah, melalui kinerja yang diwujudkan dari visi, misi, tujuan dan capaian program yang jelas dan terukur.

## C. Prospek Pengembangan

Untuk mewujudkan kepala sekolah yang profesional tidak semudah membalikkan telapak tangan. Semua itu butuh proses yang panjang. Upaya peningkatan profesionalisme kepala sekolah merupakan proses keseluruhan dari organisasi sekolah serta harus dilakukan secara berkesinambungan, karena perubahan yang terjadi selalu dinamis, serta tidak bisa diprediksi, sehingga kepala sekolah dan tenaga kependidikan harus selalu siap dihadapkan pada kondisi perubahan. Ada istilah seorang tenaga pendidik yang tadinya profesional belum tentu akan terus profesional. Begitupun sebaliknya, tenaga kependidikan yang tadinya tidak profesional belum tentu akan selamanya tidak profesional. Dari pernyataan ini jelas, kalau perubahan ini akan terus terjadi dan menuntut adanya penyesuaian sehingga kita dapat mengatasi perubahan (adaptif) dan penuh persiapan dalam segala dinamisasi pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA


Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). 2016. Luar Jaringan (Offline). Pusat Bahasa Kementrian Pendidikan Nasional.

Kusnandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta; PT Raja Grafindo

Muhammad Surya. *Organisasi Profesi, Kode Etik dan Dewan Kehormatan Guru*.

Muwahid Shulhan. *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Bina Ilmu, 2004),

Sagala, Syaiful. 2002. *Admnistrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung; Alfabeta CV

Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Cetakan keempat. Bandung 2008. Hal 195 h. 53

Sagala, Syaiful. 2010. S*upervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

Solehuddin M. 2008. Pedagogia. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Bandung

Sudarman Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia

# BAB II
# VISI KEPALA SEKOLAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

**Prof. Dr. Novianty Djafri, M.Pd.I.**
Universitas Negeri Gorontalo
noviantydjafri@ung.ac.id

**Abstrak**

Tujuan penelitian untuk mengetahui hubungan produktivitas dan visioner kepala sekolah lanjutan tingkat atas di provinsi Gorontalo. Metode penelitian: berdasarkan data yang dikumpulkan, penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang dideskripsikan melalui hasil analisis dan penyajian deskriptif. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan survey, dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden kepala sekolah, dan dianalisis dengan teknik analisis jalur (path analisis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan produktivitas dan visioner secara simultan dan signifikan berkontribusi terhadap variabel visioner kepala sekolah sebagai pembentuk produktivitas kerja sebesar 22.3 % Dengan kategori baik, sisanya dibentuk oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

**Kata kunci**: produktivitas, visioner kepala sekolah

## A. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Visioner

Kepala sekolah yang visioner sangat diperlukan dan penting untuk dapat menentukan tujuan akhir program pendidikan sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah yang visoner memiliki pandangan jauh ke depan sehingga mampu memprediksi, berbagai kemungkinan yang akan terjadi di masa depan yang akan datang. Pada era persaingan global seperti sekarang ini, terutama dengan adanya berbagai perkembangan yang sangat pesat yang terjadi di provinsi Gorontalo pada khsususnya, kehadiran seorang kepala sekolah yang

visioner menjadi unsur terpenting dalam kepemimpinan seorang kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi sekolah, sebab visi sekolah akan tercapai dengan baik melalui: perencanaan, pengembangan dan evaluasi program kerja untuk akademik pembelajaran, namun pada kenyataannya di SLTA Provinsi Gorontalo, yang ada kepala sekolah tidak dapat menciptakan sekolah yang cakap, kreatif dan mandiri dalam mencapai tujuan akhir sesuai dengan visi dan misi setiap yang telah diprogramkan oleh kepala sekolah.

Permasalahan ini akan berdampak pada produktivitas sekolah juga yang nantinya, jika visi sekolah tidak terprogram dengan baik maka sumberdaya yang ada di sekolah, guna tercapainya tujuan pendidikan tidak akan tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Amirullah dan Hanafi 2002, menanyakan apa sebenarnya ukuran produktivitas sekolah? bahwa produktivitas sekolah sangat ditentukan oleh perilaku kepala sekolah terhadap hasil kerja para guru sebagai pendidik, maka produktivitas sekolah tidak hanya dapat diartikan sebagai perbandingan pemasukan dan keluaran dalam periode tertentu, tetapi sekolah yang produktif harus memperhatikan kualitas produksinya, dalam hal ini kualitas siswanya. Produktivitas merupakan rasio *input-output* dalam periode tertentu dengan mempertimbangkan kualitas.

Sehingga sekolah dapat memproduksi nilai, pengetahuan, potensi, keahlian dan potensi diri siswa dan lulusan yang berpribadi, berpotensi dan berakhlak baik, dengan demikian sekolah bukan hanya lembaga yang memproduksi barang, tetapi dapat memproduksi jasa dalam mengembangkan potensi siswa agar mampu menjadi siswa yang mampu berpribadi yang berkualitas. Hal ini menurut pendapat, sejalan dengan pendapat Edy, Sutrisno. 2009, menyatakan mencetak potensi sumberdaya manusia sangat penting, karena jika dipersiapkan maka, bukan hanya dapat menyelesaikan satu bagian permasalahan bidang lingkup saja, namun dapat menyelesaikan seluruh bidang mencakup pendidikan, ekonomi, budaya dan lainnya.

Berdasarkan hasil observasi lapangan bahwa kepala sekolah yang memiliki produktivitas banyak namun belum dapat mentransfernya

secara keilmuan dan keahliannya melalui seninya untuk terampil, kreatif dan keteladanan dalam pribadinya, sebab sebagian besar kepala sekolah belum menerapkan keilmuannya langsung kepada guru dan sisawanya. Kepintarannya hanya untuk menyelesaikan tugasnya sebagai kepala sekolah, sehingga ide-ide kreatifnya banyak hanya menyelesaikan kegiatan administratif dan melaksanakan fungsi manajerial.

Berdasarkan permasalahan di atas maka penelitian ini didasarkan pada Hubungan Produktivitas dan Visioner Kepala Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di Provinsi Gorontalo.

## B. Visioner Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membedakan keberhasilan dengan kegagalan, kemenangan dan kekalahan, kegemilangan atau keluasaan di antara orang-orang dalam organisasi atau negara, bangsa, lembaga dan terpenting untuk sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Menurut E. Mulyasa (2013:23), mengemukakan bahwa visi merupakan penjelasan tentang apa yang seharusnya dari suatu organisasi ketika ia berjalan dengan baik. Visi juga dapat didefinisikan seagai suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*) menganalisis dan menafsirkan.

Kepemimpinan visioner kepala sekolah menurut Nurul (2016:117) adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya di fokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, yang menjadi agen pembaharuan yang sangat unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personal lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

Berdasarkan landasan teori di atas maka, indikator kepemimpinan kepala sekolah yang visioner adalah terdiri dari; 1) fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan 2) menjadi agen perubahan yang unggul 3) menjadi penuju arah organisasi yang memahami prioritas 4) menjadi pelatih profesional.

## C. Produktivitas Kepala Sekolah

Tidak ada titik jenuh dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi/lembaga pendidikan, terlepas dari tujuan, misi, jenis struktur dan ukurannya. Sekolah sebagai suatu organisasi juga selalu dapat ditingkatkan produktivitasnya, baik pada tingkat, individu, kelompok, maupun pada tingkat institusi sekolah secara keseluruhan. Upaya peningkatan produktivitas kerja sekolah, hanya mungkin dilakukan oleh manusia dalam konteks sekolah adalah guru (Sondang; 2009:1).

Produktivitas kepala sekolah ditentukan oleh produktivitas kinerja guru. Adapun produktivitas kerja guru dapat dikaitkan dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab guru sebagai tupoksi kerja dalam melaksanakan kinerjanya yang sesuai dengan kompetensi dan profesinya, tidak sekedar memenuhi tuntutan pekerjaan, akan tetapi memiliki orientasi pekerjaan yang melebihi dari yang seharusnya dibebankan (Timpe, 2002:111).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka produktivitas sekolah ditentukan oleh perilaku kepala sekolah melalui aktivitas kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri atas dua orientasi, yaitu 1) orientasi pada tugas dan 2) orientasi pada hubungan-hubungan manusiawi.

## D. Metode

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif survey. Pendekatan penelitian ini adalah survey. Menurut Kalingger (2000:660), penelitian survey adalah mengkaji populasi yang besar maupun yang kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi untuk menemukan insidensi, distribusi dan interelasi relatif dari variabel-variabel sosial dan psikologi. Penelitian ini dilaksanakan di SLTA se-Provinsi Gorontalo, dengan jumlah populasi sebanyak 120 kepala sekolah, dengan jumlah sampel penelitian 60 orang kepala sekolah yang terdiri dari SLTA Negeri dan SLTA Swasta. Sumber data; interview, pengamatan, observasi dan penggunaan intrumen pengukuran yaitu angket. Data sekunder didapatkan melalui subjek penelitian, data dokumen, buku literatur, artikel dan karya ilmiah

(jurnal) yang dapat melengkapi data penelitian. Analisis dengan teknik analisis jalur (*path analisys*), data dihitung dan disajikan melalui persentasi (%) dengan kategori sangat baik, baik, cukup dan kurang.

## E. Hasil dan Pembahasan

Tabel 2.1
Indikator Kepemimpinan Visioner di Provinsi Gorontalo

| No | Indikator | Keterangan Kriteria | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Sangat Baik | Baik | Cukup | Kurang |
| 1 | Fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan | | √ | | |
| 2 | Menjadi agen perubahan yang unggul | | √ | | |
| 3 | Menjadi Penuju arah organisasi yang memahami prioritas | √ | | | |
| 4 | Menjadi pelatih profesional | | √ | | |

Tabel 2.2
Indikator Produktivitas Kepala Sekolah di Provinsi Gorontalo

| No | Indikator | Keterangan Kriteria | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Sangat Baik | Baik | Cukup | Kurang |
| 1 | Orientasi pada tugas (ide-ide, gagasan, pelaksanaan pekerjaan, ketepatan kerja dan waktu pelaksanaan pekerjaan) | | √ | | |
| 2 | Orientasi pada hubungan-hubungan manusiawi (perilaku, sikap dan kepribadian) | | √ | | |

Berdasarkan hasil penelitian tabel di atas, variabel visioner kepala sekolah berada pada kategori baik dengan pencapaian 3.46. Demikian dengan hasil variabel produktivitas juga pada kategori baik dengan pencapaian 3.15.

Melihat deskripsi data mengenai visioner dan produktivitas kepala sekolah, nampak bahwa secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, namun perlu dikaji beberapa hal menjadi kekurangan yang perlu dioptimalkan, untuk diupayakan dapat meningkatkan produktivitas sekolah.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi, menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah memiliki hubungan yang baik terhadap produktivitas kepemimpinan kepala sekolah, dengan nilai yang diperoleh sebesar 0.472 yang hubungannya baik ditandai dengan nilai 22.3 %.

Berdasakan hasil penelitian, melalui perhitungan, maka menunjukkan bahwa tingkat produktivitas kepala sekolah ditentukan oleh kerja para guru SLTA di Provinsi Gorontalo, dinyatakan masih rendah dan amat bervariatif. Penyebabnya bukan saja oleh fakta yang terjadi di sekolah, akan tetapi disebabkan oleh sejumlah faktor pembentuk produktivitas kerja. Sutrisno (2009: 99), mengidentifikasi beberapa faktor pembentuk produktivitas kerja guru turun antara lain: 1) perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang kurang mengarahkan dan mengontrol sejauh mana jalannya perencanaan dan proses pembelajaran dilaksanakan. 2) Iklim kerja organisasi sekolah yang tidak dinamis dan stagnan bahkan tidak ada kompetisi dalam produktivitas kerja. 3) Motivasi kerja dan motivasi berprestasi tidak terlaksana dengan baik. Sejalan dengan hal ini harus diperhatikan dan diperbaiki oleh kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, menurut pendapat dari Dubrin; 2004 akan terwujud melalui kepemimpinan kepala sekolah yang profesional melalui faktor; kepribadian, sifat, sikap, perilaku dan situasional yang terus ditingkatkan oleh kepala sekolah agar produktivitas sekolah meningkat.

Menurut pendapat Morris; 2001, bahwa tugas kepala sekolah terlalu banyak pada hal-hal menyelesaikan pekerjaan terstruktur bukan yang pada motivasi penyelesaian tugas yang dapat berdampak

dari ide-ide kreatif dan inovasi. Sehingga guru sebagai pengukur kinerja keberhasilan dari produktivitas sekolah, tidak dapat optimal, menghasilkan karya kreatif dan bahkan *outcames* lulusan hanya dapat meng*copy paste* apa yang telah diajarkan oleh para gurunya, tanpa ada ide kreatif lainnya.

Dari hasil penelitian yang telah di uraikan di atas, maka dapat dirumuskan kesimpulan penelitian sebagai berikut: variabel produktivitas dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara simultan dan signifikan berhubungan baik sebesar 22.3%.

Bagi pengambil kebijakan disarankan agar: (1) memperbaiki sistem seleksi dan rekrutmen kepala sekolah dan guru SLTA se-Provinsi Gorontalo secara profesional dan proposional berdasarkan kinerja dan kompetensi, (2) memberikan penghargaan kepada para kepala sekolah dan guru berprestasi melalui program yang terpola dan berkelanjutan, dan memfasilitasi program pengembangan kekepala-sekolahan dan peningkatan profesi guru. Kepada para peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan dengan mengkaji faktor -faktor lain yang membetuk produktivitas dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara lebih lengkap dan mendalam, sehingga dapat menambah kajian yang lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA


Amirullah dan Hanafi 2002. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana?* Jakarta: Bumi Aksara.

Dubrin, A.J. 2004. *Leadership: Research Finding, Practice, and Skill*. New York: Houghton Mifflin Company.

E Mulyasa. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.* (Jakarta: Bumi Aksara

Edy, Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

Morris. J.H. 2001. Structural Influences On Organizational Commitment. *Journal of Philosophy of Education*. Vol. 40. No.3. Diunduh pada tanggal 15 Januari 2010 dari http://www.scienccedirect.com pdf

Nurul Hidayah. 2016. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Siagian. P. Sondang. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerj*a. Jakarta Rineka Cipta

Timpe, D. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia; Produktivitas*. Jakarta: Gramedia

# BAB III
# PERAN KEPALA SEKOLAH

**Fitria Halim, S.E.,M.M.**
STIE Sultan Agung
fitriahalim2839@gmail.com

## A. Kepala Sekolah Berjiwa "*Kaizen*"

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dapat dilihat melalui *output* yang dihasilkan sekolah yaitu siswa/i yang unggul dalam prestasi dan mampu bersaing baik dalam negeri maupun luar negeri. Hal ini dapat dicapai apabila lembaga pendidikan atau sekolah memiliki sumber daya manusia berupa guru yang profesional. Guru yang profesional memiliki kompetensi berupa pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial dalam mendidik siswa/i sehingga mampu menghasilkan bibit unggul generasi penerus bangsa. Keberhasilan ini turut didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah peran kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang memiliki peran di berbagai bidang. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah pada pasal 1 ayat (1) menyatakan bahwa "Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri".

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa seorang kepala sekolah ditugaskan sebagai *leader* untuk mengelola satuan pendidikan

dan tidak diberikan beban mengajar sehingga kepala sekolah mampu mengembangkan profesionalitasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pemerintah Indonesia telah menentukan mekanisme rekruitmen calon kepala sekolah seperti seleksi administratif, seleksi akademik, hingga diklat calon kepala sekolah sehingga benar-benar memiliki kesiapan ketika suatu saat diangkat menjadi kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam membina hubungan baik secara vertikal dengan dinas pendidikan/kemdikbud maupun secara horizontal dengan rekan kerja, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah hingga masyarakat.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dituntut memiliki kreativitas dan inovasi yang berkelanjutan untuk menghadapi dunia pendidikan yang dinamis. Peraturan akademik yang sering berubah mengikuti perkembangan zaman menjadikan kepala sekolah harus memiliki kemampuan beradaptasi dengan baik, menajdi *pioneer* dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Hal ini dikenal dengan sebutan "*kaizen*". *Kaizen* merupakan sebuah filosofi yang berasal dari Jepang yang artinya "perubahan berkesinambungan". Dalam teori *Kaizen* tidak dikenal istilah sempurna, karena selalu ada ruang untuk perbaikan dalam berbagai hal. Begitu juga dalam dunia pendidikan yang bersifat dinamis dibutuhkan sebuah mekanisme perbaikan secara berkesinambungan demi peningkatan kualitas pendidikan.

Budaya *Kaizen* tidak mudah untuk diadaptasi tetapi tidak menutup kemungkinan juga untuk diterapkan, khususnya di dalam lembaga pendidikan. Oleh sebab itu diperlukan adanya kerja sama yang baik secara vertikal dan horizontal. Kepala sekolah harus mampu bekerja sama dalam tim dan mendelegasikan pekerjaan kepada rekan kerja dan bawahannya. Konsep *Kaizen* sama seperti *Total Quality Management* (TQM) yang mengusung gagasan untuk meminimalisasi resiko dan merampingkan proses sehingga menghasilkan keluaran yanng efektif dan efisien. Ketika kepala sekolah beserta struktur organisasi di bawahnya mampu memahami pedoman *Kaizen* dan menyadari peran serta tanggung jawab masing-masing maka peningkatan mutu pendidikan merupakan hal yang tidak sulit untuk dicapai.

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah merupakan suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi,

dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah merupakan suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan dan proses terpadu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah yang saling berinteraksi secara sistematis, terencana dan berkelanjutan seperti yang tertuang di dalam Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016. Tujuannya adalah untuk menjamin pemenuhan standar pada satuan pendidikan secara sistematik, holistik dan berkelanjutan sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan pendidikan secara mandiri.

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan umumnya terbagi dua, yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME). SPMI adalah kesatuan unsur yang terdiri atas kebijakan dan proses yang terkait untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah untuk menjamin terwujudnya pendidikan bermutu yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan. Sesuai Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016, berikut dijelaskan siklus SPMI yaitu :

1. Memetakan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan
2. Membuat perencanaan peningkatan mutu yang dituangkan dalam rencana kerja sekolah
3. Melaksanakan pemenuhan mutu dalam pengelolaan satuan pendidikan dan proses pembelajaran
4. Melakukan monitoring dan evaluasi proses pelaksanaan pemenuhan mutu yang telah dilakukan
5. Menyusun strategi peningkatan mutu berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.

Dalam melaksanakan SPMI, kepala sekolah perlu mensosialisasikan tentang latar belakang, tujuan, sasaran, hasil yang diharapkan dan mekanismenya kepada warga sekolah yang dapat dilakukan melalui informasi tertulis maupun visual, seminar, bahkan *workshop* sehingga amanat dari Permendikbud dapat dilaksanakan oleh seluruh

bagian yang turut serta dalam pengembangan mutu pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki visi dan komitmen yang kuat karena kepala sekolah merupakan tonggak perubahan dan *role model* bagi bawahannya. Kepala sekolah harus mampu memotivasi dan mendorong seluruh tenaga pendidik untuk mengimplementasikan SPMI.

Kepala sekolah yang menerapkan SPMI harus mampu membentuk *team work* yang saling membantu demi terwujudnya mutu pendidikan sesuai yang diharapkan oleh pemerintah. Tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks menuntut kepala sekolah mengubah paradigma seluruh warga sekolah agar peduli dengan budaya mutu, karena mungkin SPMI dianggap sebagai beban administrasi tambahan bagi warga sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mampu menjadi teladan bagi bawahannya untuk tetap berkomitmen menggemakan SPMI sehingga mampu memenuhi Standar Nasional Pendidikan.

Pemetaan mutu dalam SPMI dapat dilakukan dalam bentuk pengisian instrumen Evaluasi Diri Sekolah (EDS) atau pengisian instrumen Pemetaan Mutu Pendidikan (PMP). Rencana pemenuhan mutu mengacu kepada hasil pemetaan mutu dan menganut skala prioritas, lalu dimasukkan ke dalam program sekolah jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang, Rencana Kerja Tahunan (RKT), Rencana Kerja Sekolah (RKS), dan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS). Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara proses terlaksananya program dengan rencana yang telah disusun agar dapat dijadikan bahan evaluasi. Sedangkan strategi pemenuhan mutu dilakukan jika pemenuhan mutu seluruhnya telah tercapai.

Kepala sekolah yang berjiwa *Kaizen* memiliki jiwa sebagai pembelajar, kreatif dan inovatif serta mampu mencari peluang baru untuk meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya, karena pada dasarnya konsep *Kaizen* itu sendiri menuntut perubahan secara berkesinambungan, sesuai dengan perubahan dalam dunia pendidikan menuju perbaikan. SPMI dapat berjalan dengan baik apabila seluruh komponen yang terkait di lingkungan sekolah bersedia dipimpin di bawah komando kepala sekolah. Guru dan staf

akan turut serta mendukung dan melaksanakan kebijakan apabila kepala sekolah mampu meyakinkan dan menjaga komitmen untuk selalu menciptakan budaya mutu.

## B. Peran Kepala Sekolah

Peningkatan mutu pendidikan sekolah yang mandiri dan inovatif membutuhkan peranan kepala sekolah dalam membina dan membangun hubungan yang kondusif di dalam lingkungan kerja agar dapat meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru yang maksimal akan menghasilkan *output* berupa siswa yang memiliki pengetahuan dan keterampilan sebagai bekal masa depan. Sesuai dengan cita-cita Indonesia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa seperti yang tertuang dalam Pembukaan UUD 1945, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan memegang peranan yang sangat penting. Indonesia memiliki potensi besar untuk mengembangkan karakter dan pendidikan anak bangsa, hal ini terlihat dari antusiasnya para siswa di negara tercinta ini untuk mengikuti ajang akademis baik yang bersifat regional, nasional bahkan internasional. Namun potensi ini masih sering ditidurkan oleh *mindset* yang salah dari orang tua siswa. Sering sekali paradigma pendidikan Indonesia hanya diukur dari sebuah nilai yang tertera dalam laporan hasil belajar siswa, padahal ada banyak sekali potensi tersembunyi yang bisa digali dari seorang siswa. Potensi ini mampu dikenali salah satunya melalui penilaian guru di sekolah, misalnya melalui ajang pencarian bakat di kelas, lomba akademisi, hingga kegiatan ekstrakurikuler.

Peran kepala sekolah tidak hanya sebagai sebuah jabatan yang duduk di kantor lalu memantau sekitar, namun kepala sekolah memegang peranan jauh lebih besar dari sekedar sebuah jabatan. Kepala sekolah bisa menjadi *role model* bagi guru dan tenaga pendidik agar seluruh masyarakat sekolah mampu membangun karakter siswa sesuai dengan peradaban global. Selain kemampuan intelektual, siswa harus memiliki karakter akademis bangsa agar tidak menyalahgunakan kemampuan mereka. Sebagaimana tertuang dalam pasal 3 UU Nomor 4 Tahun 1950 tentang dasar-dasar pendidikan dan pengajaran di sekolah untuk seluruh Indonesia, tujuan pengajaran

dan pendidikan adalah membentuk manusia susila yang cakap dan warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab tentang kesejahteraan masyarakat dan tanah air.

Kepala sekolah bertanggungjawab terhadap keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 bahwa beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, serta supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Peran utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah menciptakan suasana belajar yang baik agar guru dan siswa dapat mengikuti proses belajar mengajar dengan baik. Selain itu kepala sekolah juga dituntut untuk mampu mengelola fasilitas pendidikan yang menunjang kegiatan belajar mengajar agar guru dan siswa memperoleh kepuasan agar dapat mewujudkan visi dan misi sekolah secara bersama dan berkesinambungan.

Menurut Mulyasa (2006:98), untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memiliki peran sebagai berikut :

1. Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

   Dalam peran ini, kepala sekolah memiliki peran meliputi pembinaan mental, pembinaan moral dan pembinaan fisik bagi tenaga kependidikan. Pembinaan mental dapat dilakukan dengan cara memberikan pengarahan kepada tenaga pendidik tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban masing-masing. Dalam pembinaan moral, kepala sekolah dapat memberikan nasihat kepada seluruh warga sekolah yang dapat dilakukan saat upacara bendera. Sedangkan dalam pembinaan fisik, kepala sekolah dapat membuat sebuah program olahraga bersama yang tidak hanya dilakukan oleh siswa, namun guru juga memiliki program olahraga, karena fisik memiliki peranan sangat penting dalam menunjang kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar.

2. Kepala sekolah sebagai manajer

   Peran manajer pada hakekatnya merupakan suatu proses untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan,

memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi yang terdapat dalam struktur serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemerintah memberikan beberapa fasilitas baik dari segi materil maupun moril yanng dapat dimanfaatkan oleh pihak sekolah. Namun hal ini tergantung dari kebijakan kepala sekolah apakah mampu untuk mengelola sumber daya tersebut atau justru menjadikannya sebuah kesempatan yang terbuang sia-sia. Kepala sekolah berperan sebagai manajer yang bertugas mengorganisir bawahannya untuk mendayagunakan berbagai macam pengetahuan, mengembangkan kemampuan sumber daya, serta mengendalikan organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Kepala sekolah sebagai administrator

   Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peranan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepala sekolah dituntut untuk memiliki inovasi agar dapat mengembangkan program yang membangun bagi kemajuan sekolah baik di bidang teknologi, pengetahuan dan daya saing. Seluruh program ini membutuhkan proses administratif mulai dari perencanaan hingga implementasinya agar dapat menuangkan inovasi menjadi sebuah program kerja yang nyata. 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. Meskipun demikian, kepala sekolah tetap harus lebih mengutamakan *task oriented* agar setiap tenaga kependidikan dapat melakukan tugasnya dengan baik.

4. Kepala sekolah sebagai supervisor

   Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Dengan demikian peran kepala sekolah

sebagai supervisor meliputi pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan memanfaatkan hasilnya. Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki beban peran dan tanggung jawab memantau, membina dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau di sekolah. Sebagai unsur pimpinan dalam sistem organisasi sekolah, kepala sekolah berhadapan langsung dengan guru sebagai unsur pelaksana proses belajar mengajar.

Dari konsep supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran dan kurikulum baik secara individual maupun kelompok melalui aspek pengembangan guru dan sistem pengajaran secara intensif agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam hal ini, kepala sekolah berusaha untuk menciptakan hubungan baik dengan guru, merencanakan aspek perilaku yang akan diperbaiki pada bagian tertentu, merencanakan strategis observasi, mengobservasi guru mengajar, menganalisis kegiatan belajar mengajar oleh guru, merencanakan pertemuan dengan guru untuk memberikan kesempatan menanggapi cara mengajarnya sebelum dibahas secara bersama, dan membuat rencana baru bila aspek perilaku tersebut belum dapat diperbaiki.

5. Kepala sekolah sebagai *leader*

   Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasi tugas. Karakter seorang pemimpin yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu dari sisi kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kepribadian kepala sekolah yang baik yaitu jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan. Kemampuan kepala sekolah dapat dianalisis melalui kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan untuk memahami siswa.

6. Kepala sekolah sebagai inovator

   Kepala sekolah dituntut 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 yang inovatif. Pembaharuan inovatif sangat dibutuhkan oleh sekolah agar setiap sumber daya dan fasilitas dapat diberdayakan secara maksimal. Perkembangan dunia teknologi juga menuntut tenaga pendidik untuk mampu berinovasi dalam menyampaikan bahan ajar, sehingga kepala sekolah harus mampu menjadi teladan sebagai inovator.

7. Kepala sekolah sebagai motivator

   Motivasi sangat dibutuhkan oleh para tenaga kependidikan dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsinya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai motivator yang mendorong serta mengajak guru untuk mewujudkan visi dan misi sekolah bersama. Kinerja guru pasti mengalami naik turun karena ada banyak faktor yang melatarbelakanginya, misalnya perihal masalah pribadi, kesulitan ekonomi, tekanan beban pekerjaan dan faktor lainnya. Sering sekali hal-hal pribadi seperti ini memiliki efek negatif terhadap kinerja guru di sekolah yang mengakibatkan menurunnya motivasi kerja. Setiap guru memiliki karakteristik yang berbeda dalam memberikan respon terhadap motivasi. Peran kepala sekolah harus mampu mengetahui kepribadian bawahannya agar dapat menyesuaikan jenis motivasi yang ingin disampaikan. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan sumber belajar.

Menurut Purwanto (2004:65), peranan kepala sekolah terdiri dari :

1. Kepala sekolah sebagai pelaksana (*executive*)

   Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya, tetapi harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, begitu juga dengan program dan rencana yang telah ditetapkan bersama. Meskipun

berperan sebagai pemimpin, namun seorang kepala sekolah yang baik seharusnya mau mendengarkan pendapat bawahannya, yang mungkin saja memberikan masukan positif bagi kemajuan sekolah. Kerja sama tim sangat dibutuhkan apabila sekolah mau bergerak menuju perubahan yang membawa sekolah menjadi sebuah lembaga pendidikan yang efektif dan efisien.

2. Kepala sekolah sebagai perencana (*planner*)

   Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungan dan bertujuan. Seperti yang diungkapkan oleh filsuf dari China yang bernama Sun Tzu bahwa kemenangan harus diawali dengan penyusunan strategi yang matang.

3. Kepala sekolah sebagai seorang ahli (*expert*)

   Dalam menjalankan peran sebagai seorang ahli, kepala sekolah harus memiliki keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya. Jabatan kepala sekolah tidak dapat ditempati oleh sembarangan orang, karena untuk menduduki posisi tersebut harus melewati berbagai tahap seleksi yang menuntut sebuah keahlian untuk dapat memimpin sekolah menuju ke arah perubahan positif. Sebagai *role model* dari bawahannya, kepala sekolah yang memiliki keahlian sesuai dengan bidang kerjanya akan berkharisma dan dipandang layak sebagai pemimpin oleh bawahannya.

4. Kepala sekolah sebagai pengawas hubungan antara anggota-anggota kelompok (*controller of internal relationship*)

   Kepala sekolah perlu untuk menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis. Sebuah tim tidak akan mampu bekerja sama jika anggota yang terlibat di dalamnya tidak kompak dan memiliki visi dan misi yang sama. Jika terjadi perselisihan, maka kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penengah yang memberikan solusi terhadap masalah yang timbul, karena tidak ada masalah yang tidak memiliki jalan keluar. Namun sebisa mungkin kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis

untuk menghindari terjadinya perselisihan.

5. Kepala sekolah sebagai perwakilan kelompok (*group representative*)

   Kepala sekolah harus menyadari bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya. Di luar sekolah, kepala sekolah bertindak sebagai *public figure* yang mewakili *image* sekolah. Hal ini menuntut kepala sekolah untuk memiliki *attitude* yang baik bukan hanya di dalam lingkungan sekolah tetapi juga di lingkungan masyarakat.

6. Kepala sekolah sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman

   Seorang kepala sekolah harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak memberikan sumbangan terhadap kelompoknya. Ketika seorang guru melakukan kesalahan, maka kepala sekolah berperan untuk memberikan teguran, disesuaikan dengan tingkat kesalahan yang dilakukan. Kalau teguran tidak dihiraukan, maka hukuman perlu untuk diberikan sebagai efek jera agar tenaga pendidik yang lain tidak mengulangi kesalahan yang sama. Begitu juga dengan pujian, seorang kepala sekolah harus memberikan apresiasi berupa pujian kepada guru yang berprestasi, atau kepada guru yang memiliki inovasi dalam bidang pengajaran dan program-program lain yang memiliki nilai positif dari pribadi guru.

7. Kepala sekolah sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and modiator*)

   Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya, ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya. Seluruh bawahan kepala sekolah memiliki kedudukan yang sama sehingga ketika menyelesaikan perselisihan, kepala sekolah harus bertindak adil sebagai penengah, memberikan *win-win solution* yang tidak memberatkan sebelah pihak, serta menghimbau bawahannya untuk saling menjaga keharmonisan hubungan dalam bekerja.

8. Kepala sekolah sebagai pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya

   Peran kepala sekolah harus bertanggungjawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya. Sebagai seorang pemimpin, kepala

sekolah menaungi seluruh bawahannya sehingga perbuatan dari bawahannya menjadi porsi tanggung jawab yang diemban oleh kepala sekolah.

9. Kepala sekolah sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*idiologist*)

   Seorang pemimpin hendaknya mempunya konsep yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju ke arah yang dicita-citakan. Setiap sekolah memiliki visi dan misi menuju ke arah yang lebih baik, membangun budaya mutu untuk menghasilkan lulusan siswa yang kompeten. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk berinovasi demi mencapai cita-cita pendidikan Indonesia yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

10. Kepala sekolah bertindak sebagai ayah (*father figure*)

    Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya. Seorang ayah akan melindungi dan mengayomi anak buahnya, memberikan contoh pedoman yang baik, dan mampu membangun sebuah "rumah" yang aman bagi keluarganya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mampu memberikan perlindungan bagi bawahannya.

## DAFTAR PUSTAKA


Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah

Undang Undang Nomor 4 Tahun 1950 tentang Dasar-dasar Pendidikan dan Pengadjaran

Undang Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru

Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya

Purwanto, Ngalim M. 2004. *Psikologi Pendidikan*. Bandung : Rosda Karya

# BAB IV
# TEKNIK DAN PERSYARATAN MENJADI KEPALA SEKOLAH

**T. M. Haekal, S. Pd.**
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
tmhaekal.th@gmail.com

## A. Pendahuluan

Berdirinya sebuah organisasi memerlukan seorang pemimpin yang akan mengajak organisasi tersebut terus tumbuh dan berkembang. Jika dilihat di bidang pendidikannya, sekolah merupakan sebuah organisasi yang sangat dibutuhkan serta punya tatanan yang ketat hingga memerlukan pemimpin untuk mengarahkan tujuan dari sebuah organisasi. Karena ini kita sudah mengetahui bahwa pemimpin sekolah ialah kepala sekolah.

Kepala sekolah dipilih sebagai pemimpin tentu karena mempunyai tujuan yang telah disepakati bersama lembaga yang mengangkat. Karena ini banyak harapan yang digantungkan pada kepala sekolah seperti penentuan fokus serta suasana yang dirasakan saat berada di sekolah. Dapat dikatakan bahwa suatu sekolah akan berhasil jika kepala sekolahnya turut serta mengawasi sekolahnya. Karena inilah banyak masyarakat yang berfikir bahwa sekolah yang berhasil tentu mempunyai kepala sekolah yang berhasil pula.

Sebagai seorang yang punya kedudukan tinggi di sekolah, kepala sekolah sering menjadi pusat tiruan yang ditiru oleh para guru serta murid yang datang ke sekolah. Karena besarnya kemungkinan ini, sangat diharapkan untuk kepala sekolah meningkatkan ketahanan sekolahnya. Hal ini dicontohkan dengan sekolah yang juga sebuah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan harus mempunyai kepala pemimpin, karena itulah dipilih kepala sekolah. Dipilihnya kepala sekolah juga harus yang mempunyai semangat kerja yang

tinggi serta punya kemauan dalam menciptakan keberhasilan bagi sekolah.

Sebuah sekolah akan berhasil jika kepala sekolahnya ikut berperan penting. Karena inilah sangat diharapkan seorang kepala sekolah punya beberapa kualifikasi penting guna menunjukkan bahwa ia seorang pemimpin yang bertanggung jawab. Karena sifat bertanggung jawabnya ini, ia akan membawa kesuksesan bagi sekolah yang dipimpinnya. Hal inilah yang dimaksud dengan pembuktian kualitas dari seorang pemimpin di sekolah.

Akan tetapi saat ini sudah kita lihat banyak kepala sekolah yang tidak benar-benar melaksanakan seluruh tugas serta amanah yang telah diberikan padanya. Selain itu, masih banyak kepala sekolah yang diangkat tanpa adanya transparansi jujur ke masyarakat. Hal ini jelas saja menunjukkan sebuah hal bahwa kepala sekolah yang diangkat tidak punya semangat motivasi yang begitu besar serta bermental rendah. Selain itu, masih banyak kepala sekolah yang tidak disiplin, tidak mengerjakan satupun tugasnya, serta tidak punya kualitas sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab. Ini jelas akan mempengaruhi sekolah yang akan dimasukinya. Ini juga akan membuat sebuah mutu berkurang dengan drastis.

Pemimpin yang akan memimpin sebuah sekolah harus mempunyai beberapa kualifikasi yang tingkat persyaratan untuk pembuktian kualitasnya lebih diutamakan lagi saat penyeleksian. Hal ini tentu punya kaitan dengan SDM yang harus terus dikembangkan guna mendapatkan manusia yang benar-benar punya rasa tanggung jawab yang besar serta punya semangat kerja yang tinggi untuk berhasil. Hal ini juga dapat dilihat dari cara pribadi dirinya sendiri berkomunikasi dengan orang-orang sekitarnya.

Telah dijelaskan beberapa uraian hingga dapat menunjukkan alasan mengapa karya ilmiah ini dibuat. Di sini akan dijelaskan beberapa syarat yang harus dipunyai oleh seorang kepala sekolah sebelum ditunjuk untuk menjadi kepala sekolah.

## B. Definisi Kepala Sekolah

Dilihat dari kata ''kepala'' serta ''sekolah'' yang terdiri atas 2 kata disimpukan bahwa ia seorang pemimpin tertinggi yang berada di lembaga pendidikan (sekolah). Biasanya nama ini disingkat menjadi "kepsek" yaitu kepala sekolah. Di sini bisa kita lihat bahwa sekolah ialah sebuah tempat untuk bertukar informasi dimulai dari cara guru mengajar hingga dapat diterima murid sebagai sebuah pembelajaran.

Karena seorang pemimpin, ia harus diangkat dengan cara yang formal. Ini akan membuktikan bahwa ia punya fungsi sebagai *leader* serta dapat menjalankan fungsi dari sebenar-benarnya kata *leader*. Seorang kepala sekolah harus mampu menunjukkan peranannya di sekolah untuk melihat segala macam cara serta metode yang dipergunakannya untuk memajukan sekolah tersebut. Hal ini dapat dilihat dari cara sekolah mengajarkan sebuah proses kecil hingga terjadinya proses besar dalam mencapai tujuan yang diharapkan bersama. Hal ini juga akan memunculkan interaksi dua arah saat dilakukannya pengajaran pada siswa (Wahjosumidjo , 2007).

Kepala sekolah yang sudah dimasukkan dalam kategori jabatan harus mampu menjalankan segala bentuk tanggung jawab serta dijalankan sesuai dengan fungsinya. Hal ini akan membuat para bawahannya mengakui bahwa ia punya potensi yang layak serta kualitas kinerja yang sesuai dengan jabatannya.

Sebuah proses dari awal yang dilakukan untuk mengetahui segala pengelolaan tugas serta tanggung jawa hingga dicapainya tujuan dikenal dengan nama kinerja. Ini juga telah diutarakan oleh para ahli bahwa sebuah pendidikan harus punya kinerja yang bagus dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini ditandai sebagai kepala sekolah yang bertugas memimpin di sekolah.

Kepala sekolah menjadi seorang yang lebih profesional serta bertanggungjawab adalah sebuah tugas yang lumayan sulit. Karena menjadi kepala sekolah berarti telah memenuhi segala syarat serta kualifikasi yang telah diberikan guna mencapai segala bentu standar yang ditentukan. Menteri pendidikan telah mengeluarkan sebuah peraturan pada tahun 2007 Nomor 13 mengenai pengaturan yang menjadi standar sebuah sekolah.

Menjadi agen yang harus aktif untuk membuat sekolah mendapatkan keberhasilan, kepala sekolah harus mampu juga membuat mutu sekolah meningkat. Karena inilah sangat diharapkan untuk kepala sekolah punya kemampuan *leadership* yang sudah matang. Hal ini diharapkan untuk kepala sekolah yang akan membuat sumber daya yang sudah dipersiapkan untuk pendidikan tercapai dengan baik. Selain itu, kepala sekolah juga harus masuk ke dalam tim anggota untuk membuat keadaan yang punya rasa tanggungjawab yang sama guna mencapai organisasi yang baik (Baharuddin, 2006).

Saat ini sudah banyak guru yang diberi tugas tambahan kepala sekolah. Hal ini tentu telah direncanakan dengan baik bahwa perekrutan dilakukan untuk membuat orang yang terpilih punya pribadi yang lebih tangguh, handal, serta terus berkembang dengan caranya sendiri.

Karena hal ini dapat kita ketahui bahwa kepala sekolahlah yang menentukan arah bagi sekolahnya. Ia berfungsi juga sebagai pengaturan yang harus dijalankan untuk memberikan nilai serta reputasi sekolah. Karena ini sangat diharapkan adanya kerjasama tim antara kepsek dengan guru.

Sekolah yang berhasil merupakan bukti dari buah tangan kepala sekolah. Hal ini akan jadi keberhasilan karena sekolah merupakan sebuah organisasi yang komplek, berbeda. Kepala sekolah harus sadar bahwa peranan yang ia lakukan harus dilakukan dengan kesadaran serta tanggungjawab yang penuh semata-mata bentuk dari kepercayaan sebuah lembaga yang mengangkatnya ke posisi ini.

Hal ini dapat dijelaskan (Lipham James H, 2019) sebagai kepala sekolah telah dijadikan sebagai titik pusat sebuah sekolah. Selain itu, ada beberapa studi juga yang menjelaskan bahwa sekolah yang berhasil ialah bukti dari kepala sekolah yang kompeten. Ini bisa menjadi acuan bagi para anggota serta siswa untuk meniru teladan yang diberikan kepala sekolahnya.

## C. Syarat-Syarat Kepala Sekolah

Sebuah pengalaman yang didapatkan saat bekerja ialah salah satu syarat yang tidak bisa dianggap sebagai angin lalu begitu saja.

Karena sadar bahwa kepala sekolah harus punya tanggung jawab serta tugas yang layak, maka kepala sekolah harus memenuhi segala syarat berikut, yaitu:

1. Telah mempunyai ijazah yang sesuai dengan tetapan pemerintah.
2. Memiliki pengalaman yang didapatkan saat bekerja. Hal ini bisa dilihat jika ia pernah dipercaya untuk memimpin sekolah.
3. Memiliki kepribadian yang baik. Hal ini sangat berkaitan erat dengan kelangsungan sekolah.
4. Memiliki wawasan yang luas serta masih ingin belajar. Ini akan memudahkan dia untuk beradaptasi dan memahami karakter anggotanya.
5. Memiliki ide untuk terus mengembangkan kemajuan sebuah sekolah. (Daryanto, 2010).

Dari sini bisa dilihat bahwa kepala sekolah (Sulistyorini, 2007) diperbolehkan untuk diangkat jika ia mempunyai sikap-sikap tauladan. Sikap-sikap ini dijelaskan:

1. Mempunyai sikap yang tegas dalam memimpin, punya kemauan, serta mampu mengendalikan situasi saat dihadapkan pada kondisi-kondisi yang sulit.
2. Mempunyai cara berfikir yang baik serta berdaya upah tinggi.
3. Punya tujuan yang jelas serta mampu mengembangkan insting yang tajam guna mendapatkan segala tujuan yang diperbuat untuk organisasi.
4. Menggambarkan serta menjelaskan beberapa contoh yang lebih bisa untuk dimengerti dan diterima.
5. Memahami bahwa setiap guru itu punya kepribadian serta cara pikir yang tidak sama. Hal ini juga akan membuat kepala sekolah paham metode yang diajarkan guru pun tidak sama. Akan tetapi, kepala sekolah harus mendukung serta memberikan saran yang baik guna memajukan serta mengefektifkan cara mengajar guru yang bisa diterima oleh anak didik.

Dari sini dapat kita lihat bahwa kepala sekolah punya kedudukan yang paling tinggi di sekolah dengan banyak tanggung jawab yang harus ia tanggung. Hal inilah yang membuat masyarakat punya

persepsi tersediri bahwa kepala sekolah merupakan gambaran dari sekolah. Jika sekolahnya dikenal masyarakat luas dengan reputasi yang baik, berarti kepala sekolahnya juga akan dinilai baik.

## D. Kualifikasi Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang baik harus menjalankan seluruh tugas yang diberikan padanya dengan baik, di luar dari seluruh syarat yang diberikan. Dalam hal ini, kepala sekolah bukan hanya harus mempunyai surat ijazah, namun juga punya pengalaman kerja. Hal ini telah ditetapkan oleh Kementrian Pendidikan Nasional saat mengeluarkan beberapa syarat sebelumnya.(Purwanto, 1989).

Di tahun 2007, Permendiknas telah mengeluarkan beberapa klasifikasi yang harus dipenuhi sebelum dilakukan pengangkatan bagi kepala sekolah. Hal ini dijelaskan di No 13 yaitu:

1. Kualifikasi Umum
    a. Mempunyai sarjana (S1) atau Diploma (D4) yang didapatkan dari universitas yang punya akreditasi yang baik.
    b. Saat dilakukan pengangkatan, maksimal dengan usia 56 tahun.
    c. Harus mempunyai pengalaman paling sedikit 5 tahun dalam mengajar. Jika di TK, paling sedikit 3 tahun pengalaman.
    d. Jika yang diangkat adalah PNS, maka ia harus mempunyai golongan IIIc paling sedikit. Sedangkan bagi lembaga swasta diserahkan pada pemilik lembaganya dalam memilih.
2. Kualifikasi Khusus
    a. Dipilih sebagai kepalas sekolah TK :
        1) Aktif dan telah terdaftar dengan status guru TK
        2) Telah memiliki sertifikat sebagai guru TK
        3) Mempunyai sertifikat yang dikeluarkan oleh lembaga pemerintah
    b. Diangkat sebagai kepala sekolah SD/MI :
        1) Aktif dan mempunyai status sebagai guru SD
        2) Telah memiliki sertifikat sebagai guru SD

3) Mempunyai sertifikat yang dikeluarkan oleh lembaga pemerintah

c. Diangkat menjadi kepala sekolah SMP/ MTs:
   1) Aktif dan mempunyai status sebagai guru SMP
   2) Telah memiliki sertifikat sebagai guru SMP
   3) Mempunyai sertifikat yang dikeluarkan oleh lembaga pemerintah

d. Diangkat menjadi kepala sekolah SMA/MA:
   1) Aktif dan mempunyai status sebagai guru SMA
   2) Telah memiliki sertifikat sebagai guru SMA
   3) Mempunyai sertifikat yang dikeluarkan oleh lembaga pemerintah

e. Diangkat menjadi kepala sekolah SMK:
   1) Aktif dan mempunyai status sebagai guru SMK
   2) Telah memiliki sertifikat sebagai guru SMK
   3) Mempunyai sertifikat yang dikeluarkan oleh lembaga pemerintah

f. Diangkat menjadi kepala sekolah SLB:
   1) Aktif dan mempunyai status sebagai guru SDLB/ SMPLB/SMALB
   2) Telah memiliki sertifikat sebagai guru di sekolah luar biasa
   3) Mempunyai sertifikat yang dikeluarkan oleh lembaga pemerintah

g. Diangkat jadi kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri:
   1) Aktif dan punya pengalaman sebagai kepsek paling sedikit 3 tahun
   2) Telah memiliki sertifikat sebagai tenaga pendidik
   3) Mempunyai sertifikat yang dikeluarkan oleh lembaga pemerintah.

Kepala sekolah bukan hanya dituntut punya kualifikasi, namun juga harus mampu memenuhi kualifikasi tersebut yaitu:

1. Fisik yang sehat dan mampu dalam menjalankan tugasnya.

2. Mau belajar serta mempunyai wawasan yang luas.
3. Punya kepercayaan bahwa sebuah organisasi akan berhasil jika pemimpinnya mampu dalam mengarahkan serta mengayomi anggotanya.
4. Memahami segala sifat yang harus didapatkannya guna mendapatkan sebuah berkat saat ia memimpin.
5. Memiliki semangat kerja nyata dalam bekerja.
6. Mampu memutuskan segala pilihan yang akan dipilih. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan segala jenis masukan serta uraian yang telah diketahui dampak serta tanggungjawabnya.
7. Mampu dalam mengendalikan emosi serta punya perhitungan yang tepat.
8. Menerapkan sikap yang adil bagi para karyawan tanpa membeda-bedakan para bawahannya. Hal ini dianggap sebagai sebuah kapasitas kerja yang harus dijalankan tanpa ada ikatan belaka seperti satu suku, satu marga atau pernah dalam satu organisasi yang sama.
9. Memahami bahwa setiap manusia itu punya kepribadian yang berbeda-beda dan harus dipahami sebaik mungkin.
10. Memahami segala cara dalam penggunaan teknik berkomunikasi.
11. Mampu memposisikan dirinya sebagai atasan, teman, penasehat untuk mendekatkan diri serta menyediakan ruang curhat terbuka guna memahai kepribadian serta masalah yang saat ini dihadapi.
12. Mampu mengembangkan segala jenis prospek yang besar guna menunjukkan beberapa kegiatan saat organisasi dilakukan.

Munajat, (1977)

## E. Seleksi Kepala Sekolah

### 1. Definisi Seleksi

Seleksi merupakan sebuah proses yang dilewati sebelum diambilnya keputusan pengangkatan yang dilakukan pada calon kepala sekolah. Dalam hal ini harus diperhatikan kepribadian serta karakter dari individu tersebut. Penyeleksian dilakukan untuk

memastikan bahwa individu yang dipilih telah sesuai dengan kualifikasi serta punya tanggung jawab yang harus ditanggungnya.

Proses seleksi harus dilakukan dengan sempurna guna memberikan sebuah gambaran yang jelas serta spesifik. Dari standar ini akan diberikan penilaian yang didapatkan dari sebuah keunggulan yang didapatkan saat melihat kepribadian individu. Ini akan memudahkan saat diberikan penugasan pada individu tersebut.

Dilihat dari segala standar yang dilakukan saat penyeleksian jabatan terdiri atas beberapa aspek, yaitu:

a. Intelegensi
b. Persiapan
c. Lamanya pengalaman
d. *Skill* yang dipunyai
e. Sikap dan karakter dalam bergaul
f. Latar belakang yang mempunyai kualitas bagus. Hal ini bisa dilihat dari surat sehat, riwayat pendidikan, serta akademis yang dilakukan serta keberhasilannya.

**2. Pentahapan Seleksi**

Dibagi atas 4 tahap, yaitu:

a. Tahap awal

   Tahap awal adalah tahap dimana dilaksanakanproses:

   1) Penjelasan yang rinci mengenai jabatan yang sedang kosong tersebut
   2) Mulai memberikan beberapa kriteria yang harus diisi oleh calon pelamar
   3) Memberitahukan adanya pengumuman dan mempersilahkan pelamar untuk posisi yang sedang kosong
   4) Memberikan beberapa rincian serta tanggung jawab yang diemban oleh posisi yang sedang kosong ini
   5) Diperbolehkan untuk memberikan beberapa syarat khusus untuk mengisi jabatan yang sedang kosong ini

6) Dokumen yang harus disiapkan oleh para pelamar:
   - Riwayat pendidikan secara rinci dan berkesan
   - Tampilan dari pelamar serta keberhasilan yang didapatkan pelamar di waktu dulu.
   - Akan lebih baik jika adanya saran serta rekomendasi data.

b. Tahap pra seleksi

Mulai memberikan pengaturan yang tepat tentang bagaimana cara proses seleksi dilakukan yaitu:

1) Mulai memilih dan menentukan pelamar mana yang telah memenuhi segala syarat beserta mampu untuk mengemban seluruh tugas dan tanggung jawab yang sebenarnya.
2) Diketahui beberapa jaminan yang dapat menunjukkan bahwa ia akan mampu menduduki posisi tersebut dengan melihat segala aspek serta data calon pelamarnya.
3) Mengaitkan beberapa hal yang telah terintegrasi dan dapat dipertanggungjawabkan dengan data pelamar
4) Memilah mana calon yang punya kualifikasi yang unggul.
5) Mulai memilih calon yang harus ditetapkan.
6) Memilah daftar calon yang telah dirasa akan lolos seleksi.

c. Tahap seleksi

Karena punya tugas yang besar dan harus punya tanggungjawab yang besar, calon pelamar harus mengerti bahwa seluruh proses administrasi dan pengawasannya dapat dilaksanakan seluruh tugasnya dengan baik. Hal ini akan memudahkan diri dalam perancangan serta mampu mengendalikan seluruh siatusi yang sulit. Ini sangat diperlukan untuk mencapai sebuah sasaran.

Ada 12 keterampilan yang harus diseleksi dengan sebenar-benarnya guna memberikan gambaran calon mana yang lebih baik dan unggul dalam menempati posisi tersebut. Hal ini akan membuat kita lebih mudah dalam mencapai sasaran.

1) Analisis Persoalan
   - Kemampuan untuk mencaritahu sumber data dan dapat dikaitkan dengan cara menganalisis segala informasi yang didapatkan dengan cara kompleks. Hal ini akan menunjukkan beberapa unsur penting terkait dengan masalah yang ada.
   - Mencari seluruh informasi dengan menetapkan satu tujuan utama.
2) *Judgement* (melakukan pertimbangan)
   - Kemampuan yang didapatkan untuk mengambil sebuah kesimpulan yang masuk akan serta membuat kesimpulan tersebut punya kualitas yang tinggi dengan informasi yang benar.
   - Kemampuan dalam menjelaskan secara rinci apa saja hal yang dibutuhkan dalam memberikan kebutuhan serta mengurutkan sebuah nilai prioritas.
   - Keadaan yang menunjukkan sebuah hal mengenai evaluasi saat dilakukan komunikasi secara tertulis.
3) Organisasi *ability*
   - Kebiasaan dalam membuat sebuah rancangan, menulis sebuah jadwal, serta mengendalikan segala bentuk pekerjaan serta lainnya.
   - Kebiasaan yang dibuat dalam memberikan daya guna dengan cara yang lebih baik lagi.
4) *Decisiveness*

   Memyetujui segala putusan yang telah diberikan dengan menjadikan seluruh syarat dan mampu melaksanakan segala jadwal dengan putusan yang cepat.
5) Kepemimpinan
   - Hal yang mampu membuat orang lain merasa harus ikut dan punya tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah.
   - Pengakuan yang dibuat untuk menyelesaikan sebuah permasalahan antara dua kelompok. Ini

akan mengajarkan cara berkelompok untuk saling berinteraksi dan melakukan kerjasama.

6) Sensitivitas
   - Memahami kendala serta kebutuhan yang dibutuhkan oleh individu lain
   - Kemampuan dalam memberikan solusi atas masalah yang terjadi
   - Lebih praktis dan mampu dalam menyesuaikan diri. Mulai dari mengetahui seluk beluk serta latar belakang agar lebih memahami individu lain.
   - Lebih mampu berinteraksi dengan manusia lain dengan melibatkan beberapa kesamaan isu atau kepribadian

7) Menghadapi rasa sabar
   - Tampil dengan menunjukkan berbagai oposisi yang dapat dipahami
   - Mampu memberikan solusi walau sedang didesak oleh pihak lain.

8) *Oral communication*

   Penyajian sebuah fakta dengan baik hingga dapat tersampaikan dan dapat didengar orang lain dengan pengertian yang sangat jelas.

9) *Written Communication*
   - Hal yang mampu dijelaskan melewati tulisan hingga dapat didengar dan dirasakan oleh individu lain.
   - Memberikan sebuah tulisan dengan makna yang berbeda. Ini bisa diberikan pada anak didik, guru, bahkan orangtua siswa.

10) *Range of interest*
   - Sebuah kemampuan yang dilakukan dengan membuka topik diskusi yang kompleks dengan isu politik, pendidikan yang dapat memancing minat individu lain.

- Selalu ikut dan aktif dalam diskusi jika dilakukan *room* diskusi.

11) *Personal motivation* (motivasi pribadi)
- Adanya rasa serta motivasi ingin berhasil di seluruh kegiatan yang sedang dilaksanakan.
- Kesadaran diri untuk menjadi pribadi yang lebih baik

12) Nilai Edukasi
- Keahlihan yang dibuat untuk individu lain dapat merasakan yang dibuat di dalam sebuah tulisan
- Memakai topik isu yang sesuai dengan kalangannya. Tentu saja kalangan orangtua dengan anak didik tidak sama.
- Tahap ketika penyeleksian berakhir

Di sini dijelaskan beberapa proses yang dilalui, diantaranya:

1. Calon pelamar yang belum lolos saat dilihat di dalam syarat
2. Calon pelamar yang kemungkinan lolos dan melengkapi seluruh persyaratan.
3. Telah dibuat daftar mengenai calon mana saja yang sudah dinominasikan, serta ada beberapa dokumen yang harus dikeluarkan surat putusan pengangkatan serta penempatannya.

## F. Pengangkatan dan Penempatan Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang telah lolos dalam proses seleksi akan diangkat lalu ditempatkan. Proses pengangkatan akan langsung dilakukan jika calon sudah terpilih dari seluruh proses seleksi dari awal hingga akhir. Dari sini dapat kita lihat bahwa hasil yang didapatkan ialah calon-calon yang telah diseleksi dengan baik mungkin dari segi kemampuan dengan kualitasnya. Pengangkatan serta penempatan yang diberikan pada kepala sekolah terpilih juga melewati beberapa tahapan, yaitu:

1. Identifikasi Lowongan Kepala Sekolah

   Hal ini dijelaskan jika kepala sekolah memang sudah dalam kondisi kosong dan akan dibuka lowongan. Pengidentifikasian akan dimulai dengan:

a. Masukan akan diberikan oleh pihak bertanggung jawab pada kepala di kantor kecamatan. Dari sini, informasi akan dialirkan pada kabupaten atau kota madya.
b. Lalu akan dilakukan penghimpunan data yang pas untuk lowongan tersebut. Kemudian akan dilaporkan ke kantor wilayah.
c. Kemudian seluruh provinsi yang telah melakukan pengecekan data akan melaporkan pada gubernur. Pemberitahuan surat ini akan taris jenderal, direktur jenderal, serta inspektur jenderal.

Dilakukannya identifikasi ini wajib setiap tahunnya dan dilakukan dengan terus menerus yang dikenal dengan proyeksi secara tahunan.

2. Pengadaan Calon Kepala Sekolah

Sistem pengadaan dilakukan untuk mengetahui calon mana saja yang telah melewati segala persyaratan dan dinyatakan lolos. Hal ini dilakukan untuk membuat lahirnya seorang kepala sekolah yang punya profesionalitas tinggi serta punya tanggung jawab yang baik. Hal ini juga sudah pernah dijelaskan di Peraturan Menteri yang dikeluarkan di tahun 2010 mengenai Pedoman serta Panduan yang dibuat dalam melaksanakaan pengadaan yang dilakukan untuk pemilihan kepala sekolah. Dari sini dapat dijelaskan (Wahyusumidjo, 2008) beberapa prinsip yang harus selalu dipakai dalam proses perekrutan yaitu:

a. Setiap tahunnya akan selalu dibuka perekrutan kepala sekolah yang biasa dilakukan di awal tahun dan di sini akan diketahui beberapa hasil analisis yang didapatkan untuk jabatan tertentu yang sedang kosong serta dibutuhkan.
b. Dilakukannya perekrutan untuk mencari guru terbaik yang punya kemampuan serta jiwa kepemimpinan sebagai kepala sekolah. Perekrutan ini akan mampu menunjukkan beberapa kompetensi dalam mencari calon terbaik yang akan dihasilkan. Jika kepala sekolah punya kualifikasi yang baik, maka ini juga akan membuat guru berlomba-lomba untuk memunculkan kualifikasi yang baik pula. Hal inilah yang

sangat perlu untuk diperhatikan saat hendak merekrut calon kepala sekolah yang baru.

c. Calon –calon pelamar akan dibuka secara besar-besaran serta transparansi tanpa ada celah untuk melakukan kecurangan. Penyebaran informasi rekrument ini akan ditemui di surat kabar serta diterima oleh guru-guru seluruh sekolah.

Jika sebuah rekruitmen telah selesai, maka sudah pasti akan memasuki seleksi. Jika sudah masuk ke proses ini, informasi akan tersebar dengan cepat ke Kakancam dan diterima langsung oleh Menteri. Adapun prosesnya yaitu:

a. Jika calon yang melamar telah memenuhi segala syarat, maka ini harus segera sampai beritanya pada Kakandep melewati Kakancam.

b. Calon kepala sekolah wajib dikumpulkan lebih banyak dari daftar batasan maksimal pendaftaran kepala sekolah. Hal ini akan lebih memudahkan saat diberikan urutan rangking dalam menentukan pemenangnya. Pemenangnya harus memenuhi segala syarat dan sampai ke Kakanwil.

c. Dilakukannya sebuah rencana yang harus dilakukan sebelum dilakukannya pembinaan calon. Hal ini akan lebih memperlihatkan hal-hal apa saja yang menjadi prioritas yang telah terpenuhi. Selain itu, informasi ini juga harus disampaikan oleh direktur ke menteri melewati sekretaris jenderalnya.

d. Dibuatnya sebuah pedoman, sistem perencanaan, serta pengadaan yang harus disusun secara langsung oleh direktur jenderal agar dilakukan saat pelatihan calon kepsek.

3. Pengangkatan Kepala Sekolah

a. Dilihat dari masukan yang harus didapatkan diberi waktu minimal 6 bulan pelaporan sebelum dibuka lowongan kepala sekolah. Hal ini harus disampaikan pada Kakandep Kab/ Kotamadya melalui daftar kepala sekolah.

b. Harus dilaporkan dengan waktu minimal 5 bulan sebelum diberikan daftar kepala sekolah. Ini harus dilaporkan pada Kakanwil dengan batas waktu di atas.

c. Badan Pertimbangan Jabatan akan memberikan izin resmi, barulah Kakanwil dipersilahkan untuk membuka proses seleksi dan memilih calon sesuai dengan syarat yang memenuhi. Pemberitahuan syarat juga harus diberitahukan minimal 4 bulan sebelum didaftarkan bahwa sekolah tersebut membutuhkan kepala sekolah baru.

d. Biasanya menteri akan mengutus pejabat yang diberi kewenangan menteri untuk mengangkat kepala sekolah dan diberikan ketentuan jabatan dengan minimal 2 tahun sebelum didaftarkan pada lowongan kepsek.

Tata cara yang dilakukan saat mengangkat seorang kepala sekolah yang diberikan tugas di sekolah luar biasa melewati proses ini:

a. Dilihat dari masukan yang harus didapatkan diberi waktu minimal 6 bulan pelaporan sebelum dibuka lowongan kepala sekolah. Hal ini harus disampaikan pada Kakandep Kab/Kotamadya melalui daftar kepala sekolah yang telah didaftarkan pada kantor wilayah.

b. Membuat sebuah catatan mengenai daftar sekolah yang sedang tidak ada kepala sekolahnya dengan daftar kepala sekolah mana yang cocok untuk menjabatinya. Lalu ini akan diberikan pada sekretaris jenderal untuk disampaikan pada menteri. Ini juga akan dilampirkan pada direktur jenderal serta inspektur jenderal dengan membuat sebuah lowongan dengan waktu minimal 5 bulan.

c. Jika Badan Pertimbangan Jabatan memberikan saran serta masukan, sangat diharapkan untuk direktur jenderal memahami serta mematuhi segala syarat yang telah ditetapkan untuk memproses para calon. Hal ini wajib sampai pada sekretaris jenderal dengan waktu minimal 4 bulan sebelum diberitahukan bahwa lowongan kepala sekolah sedang kosong.

d. Pejabat lain yang telah ditunjuk atas nama menteri wajib melantik serta memberikan putusan dengan memberitahukan masa jabatan kepala sekolah baru. Hal ini akan diberitahukan minimal 3 bulan sebelum dibuka lowongan kepala sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA


Baharuddin, 2006. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Era Otonomi Pendidikan. *Jurnal el-Harakah*, Vol. 63. No. 1, Januari-April.

Daryanto, 2010. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta:Reneka Cipta

Lipham James H, et.al; *The Princhipalship Concept, Competencies, and Cases, Longman* Inc., Broadway New York, N.Y.

Ngalim Purwanto, Sutaadji Djojopranoto, 1989. *Administrasi Pendidikan*, , Jakarta: Mutiara Offset.

Nur Munajat, 1977. *Hand Out Persyaratan atau Kualifikasi Kepala Sekolah*. Sondang P. Siagian

Peraturan Menteri No.28 tahun. 2010. *Tentang Pedoman Dan Panduan Pelaksanaan Pengadaan Kepala Sekolah.*

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

Sulistyorini, 2009. *Menejemen Pendidikan Islam* , Yogyakarta: Terras.

Wahjosumidjo, 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tijauan Teoritik Dan Permasalahannya,* Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.

# BAB V
# PELAKSANAAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN BERBASIS KECERDASAN SOSIAL SYARAT MENJADI KEPALA SEKOLAH YANG EFEKTIF

**Faisal Faliyandra, M.Pd.**
STAI Nurul Huda Kapongan Situbondo
faisalfaliyandra@gmail.com

## A. Pendahuluan

Kita sadari atau tidak segala sesuatu di dunia ini perlu suatu kualifikasi, terlebih ketika melibatkan pada suatu pekerjaan yang menuntut kita untuk profesional. Kualifikasi ini dimaksudkan untuk melihat riwayat ilmu pengetahuan yang kita miliki agar pekerjaan yang dilakukan atau aplikasi yang akan dilakukan benar-benar efektif dan efesien sesuai dasar teori yang tepat. Dapat kita bayangkan jika pekerjaan tanpa didasari kualifikasi, mungkin setiap *output* dan *outcome* pekerjaan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan setiap instansi. Contoh ilustrasi, jika seorang yang kompetensinya di bidang keperawatan (kesehatan) yang menjadi seorang pendidik (guru), mungkin ketika melihat peserta didik (murid) tidak bisa diatur, bukan berfikir "menggunakan teori dan metode apa yang baik untuk" mengefektifkan proses belajar dengan karakteristik yang susah diatur, bisa jadi akan berfikir tentang "obat apa yang baik digunakan agar mereka tidak menjadi agresif lagi". Maka dari setiap spesifikasi pekerjaan di instansi tertentu perlu kualifikasi yang terkait (linieritas).

Sama halnya dengan menjadi kepala sekolah yang merupakan sebagai faktor penting pada organisasi lingkungan sekolah. Kepala sekolah harus memiliki landasan ilmu yang tepat untuk spesifikasi menjadi kepala sekolah yang profesional sesuai pada Permendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Tujuan itu semua menuntut kepala sekolah menjadi peran sentral

pengelolaan sebuah organisasi pendidikan formal di sekolah. Dengan pengelolaan itulah diharapkan kepala sekolah bukan hanya dapat mengelola organisasi yang ada di lingkungan sekolah, lebih berat lagi juga harus dapat mencapai cita-cita pendidikan bangsa yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dari segala aspek. Akan tetapi untuk mencapai harapan itu tidaklah mudah seperti membalikkan telapak tangan. Banyak permasalahan di lapangan yang menjelaskan bahwa kepala sekolah masih belum bisa mengkoordinasikan organisasinya sehingga hubungan antara anggotanya menjadi tidak harmonis di sekolah, dan itu berdampak pada tujuan pendidikan tidak tercapai. *Alasan pertama*, seperti penjelasan Ngatmini (2015) yang menjelaskan bahwa dalam keadaan realita di lapangan masih banyak terjadi konflik, dan konflik itu dikarenakan hubungan antara kepala sekolah dan guru, guru dan guru tidak baik. Itu semua karena kebijakan kepala sekolah yang otoriter. *Alasan kedua,* tidak signifikannya peningkatan pendidikan di Indonesia yang bisa dilihat bahwa Indonesia berada di posisi 72 pada 78 negara yang mengikuti PISA. Secara keseluruhan ranking PISA menjelaskan bahwa pendidikan di Indonesia masih belum bisa memecahkan permasalahan pada kehidupan sehari-hari. Berfokus pada penjelasan Ngatmini di atas, lanjutnya ini disebabkan karena kepala sekolah tidak memiliki yang namanya menajemen konflik. Menejemen konflik ini merupakan pemahaman bahwa di setiap anggota organisasi memiliki perbedaan pemahaman yang nantinya pasti akan menimbulkan konflik. Konflik pada organisasi tidak dapat dihindari lagi.

Maka dari itu, untuk membentuk konsep pengembangan ilmu administrasi yang diintegrasikan kepada ilmu tentang hubungan baik antar manusia dapat digunakan ialah kecerdasan sosial yang dicetuskan oleh Daniel Goleman. Penggunaan teori kecerdasan sosial Daniel Goleman ini dipilih karena beberapa alasan. Pertama, teori ini menjelaskan secara rinci tentang hubungan baik antar manusia bukan hanya dari sudut pandang luarnya saja, akan tetapi juga dilihat dari sudut pandang perilaku yang menimbulkan hubungan baik (ilmu psikologi). Alasan kedua, dilihat dari pemaparan dimensi dan indikatornya yang jelas untuk digunakan sebagai pengembangan. Alasan ketiga, dilihat dari analisis empiris yang dijelaskan oleh Gusliza (2013) bahwa adanya kepuasan organisasi pendidikan

dengan komunikasi interpersonal. Begitu juga dengan Yenni (2015) menjelaskan bahwa kepala sekolah harus meningkatkan kemampuan bekerjasama dengan guru dan sekolah.

Perlu kiranya ada kajian mendalam tentang apa dan bagaimana pengaplikasian administrasi pendidikan yang diintegrasikan dengan kecerdasan sosial. Pengintegrasian ini dilakukan pada pelaksanaan fungsi administrasi yang di dalamnya terdapat perencanaan sampai dengan penilaian. Atas pertimbangan secara rasional di atas saya tertarik untuk mengkaji lebih mendalam dan bahkan mendapat konsep aplikasi administrasi pendidikan yang diintegrasikan dengan kecerdasan sosial.

## B. Teori dan Teori Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan merupakan ilmu pengetahuan yang terbilang cukup baru di kalangan para ilmuan yang menganut filsafat pengakuan terhadap manusia sebagai makhluk sosial, makhluk etis, individual yang memiliki persamaan dan perbedaan terhadap prestasi. Maka dari perbedaan itulah semua terhubung menjadi satu pada suatu prosedur cara kerja manusia yang didasarkan budaya dan norma tertentu.

Akan tetapi selama ini administrasi dalam dunia pendidikan diartikan berbeda, atau melenceng dari kaidah-kaidahnya. Banyak orang yang menyebutkan dan mengaitkan administrasi dengan kegiatan yang ditekankan hanya tulis menulis, surat menyurat, dan operator di lingkungan sekolah. Jika dianalisis secara historis, kesalahan pemaknaan administrasi yang hanya diartikan sempit ini dikarenakan landasan pemahaman penjajah yang masih kita pakai. Tercatat kita pernah dijajah oleh Belanda dan arti administrasi pada istilah Belanda yaitu *administratie* yang berarti penyusunan keterangan, pencatatan secara tertulis dengan maksud memperoleh hubungan satu sama lain (Westra, 1989:11). Pemahaman tentang administrasi yang seperti di atas ini adalah salah karena tidak sesuai dengan hakikat ilmu administrasi yang hanya menggambarkan pekerjaan ketatausahaan belaka, seperti contoh yang berhubungan dengan surat menyurat, penataan, karsipan, pengisian, dan bahkan hanya teori tentang catat-mencatat saja. Oleh karena itu agar tidak menjadi

kesalahan yang berkelanjutan dan merendahkan teori administrasi dalam dunia pendidikan, maka perlu mencari landasan ilmu dari definisi, pendekatan, dan fungsi administarsi itu sendiri.

Jika dipahami secara mendasar, maka banyak pengertian administrasi jika dihubungkan pada pendidikan. Menurut Hadijaya (2012:9) administrasi pendidikan merupakan proses usaha untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan yang dilakukan personal dalam bekerjasama pada suatu kelompok. Menurut The Liang Gie (dalam Daryanto, 2005:7) menjelaskan administrasi pendidikan segenap rangkaian kerjasama kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilaksanakan oleh personal atau sekelompok manusia untuk mendapatkan tujuannya dalam bidang pendidikan. Juga menurut Purwanto (2010:4), administrasi pendidikan adalah usaha menjalankan suatu instansi atau lembaga pendidikan yang membutuhkan beberapa strategi tertentu. Maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa administrasi pendidikan merupakan usaha suatu personal atau kelompok manusia yang membutuhkan strategi dalam menerapkan kaidah-kaidah administrasi dalam dunia pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Aplikasi pada administrasi pendidikan juga tidak bersifat pasif yang kegiatannya hanya duduk di suatu ruangan dan dihadapkan pada dokumen saja. Ini berbeda terbalik pada fungsi administrasi yang harus berperan aktif dengan menggunakan akal, pikiran, dan tenaga untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Maka perlu suatu langkah-langkah yang konkrit mengikuti suatu alur prosedur yang tepat, seperti yang dipaparkan pada model siklus dari Deming (*Deming Cycle*) antara lain: 1. Perencanaan (*Plan*), 2. Pelaksanaan (*Do*), 3. Perbaikan (*Check)*, 4. Tindaklanjut (*Act*). Sedangkan Luther Gullick memaparkan fungsi administrasi sebagai 1. Perencanaan (*Planning*), 2. Pengorganisasian (*Organising*), 3. Penyusunan Staf (*Staffing*), 4. Pengarahan (*Directing*), 5. Pengkoordinasian (*Coordinaating*), 6. Pelaporan (*Reporting*), 7. Penganggaran (*Budgeting*). Sementara Hadijaya (2012:14) penerapan fungsi administrasi melibatkan: 1. Perencanaan (*Planning*), 2. Pengorganisasian (*Organising*), 3. Tindakan (*Actuating*), 4. Pengawasan (*Controlling*), 5. Pengarahan (*Directing*),

6. Pengkoordinasian (*Coordinaating*), 7. Pelaporan (*Reporting*), 8. Penganggaran (*Budgeting*).

Dari beberapa suguhan tentang pelaksanaan fungsi administrasi di atas, terdapat kesamaan dan perbedaan pendapat dari ketiga pakar. Maka dapat diambil benang merahnya bahwa pelaksanaan proses dari fungsi-fungsi administrasi di bidang pendidikan dapat dirangkum meliputi; 1. merencanakan, 2. mengorganisasikan, 3. mengkomunikasikan, 4. membuat keputusan, 5. mengkordinasikan, 6. mengawasi, 7. menilai.

## C. Kecerdasan Sosial

Kecerdasan sosial merupakan ilmu psikologi yang mempelajari hubungan baik dengan manusia. Konsep kecerdasan sosial secara umum memberikan penjelasan bagaimana individu manusia dapat mengelola emosinya agar mampu bertindak atau berinteraksi positif dengan sesama individu atau kelompok manusia. Jika kita mencari konsep kecerdasan sosial sebenarnya konsep ini sudah dipaparkan oleh pakar psikologi Amerika yaitu Edward Thorndike pada tahun 1920-an. Thorndike mengemukakan konsepnya tentang tentang kecerdasan sosial yang memiliki arti tentang kemampuan hubungan baik antar manusia. Pada masa itu juga telah lahir tentang konsep IQ sebagai sebuah tes kongitif yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar kemampuan manusia dilihat dari sudut pandang kognitifnya. Kemunculan kecerdasan sosial bersamaan dengan ilmu psikometrika membentuk konsep kepada tokoh-tohoh psikologi di zaman itu bahwa kecerdasan sosial hanyalah suatu pengetahuan individu manusia menghadapi individu atau kelompok pada lingkungan sosialnya, sehingga membentuk pemikiran bahwa kecerdasan sosial ini hanya dilihat dari ranah kognitif.

Pada zaman ini konsep kecerdasan sosial lebih diperhatikan oleh pakar-pakar psikologi karena memandang kecerdasan sosial sebagai ilmu yang bukan hanya dilihat dari segi kognitifnya saja, tetapi juga dapat dipandang dari segi afektifnya (sikap). Terdapat beberapa tokoh yang konsep kecerdasan sosialnya sampai saat ini masih diaplikasikan dan diperhatikan oleh pakar-pakar pendidikan, seperti contoh Howard Gagner yang juga menemukan konsep tentang

kecerdasan sosial dalam bukunya berjudul *Frames of Mind:Teori Multiple Intelegences*. Gagner pada bukunya menjelaskan tentang delapan kecerdasan yang dimiliki oleh manusia, memaparkan konsep tentang kecerdasan sosial atau yang disebut kecerdasan interpersonal sebagai kemampuan untuk membina hubungan yang efektif dengan orang lain (Hoeer, 2007:11). Daniel Goleman dalam bukunya yang berjudul *Social Intellegence* menjelaskan bahwa kecerdasan sosial adalah sebuah kemampuan manusia yang menggabungkan perasaan (emosi) dan tindakan sehingga membentuk interaksi positif dengan manusia lainnya.

Dari kedua konsep di atas, konsep kecerdasan sosial yang disuguhkan oleh Gagner tentang kecerdasan interpersonalnya ini sesungguhnya tidak dapat membedakan lebih sepesifik tentang kecerdasan sosial sebagai suatu kemampuan kognitif verbal manusia menghadapi pemecahan masalah lingkungan sosialnya (Goleman, 2015:435). Konsep kecerdasan sosial yang membedakannya dari kemampuan kognitif individu manusia ini dipaparkan oleh pakar psikologi Daniel Goleman. Goleman secara tegas memaparkan tentang konsep kecerdasan sosial yang keluar dari ranah kognitif ke nonkognitif yang ditunjukkannya dari dua dimensi besar yaitu, tentang kesadaran diri dan manajeman diri. Pemaparan dimensi tentang kecerdasan sosial Goleman dapat dilihat sebagai berikut;

Tabel 5.1. Dimensi dan Indikator Kecerdasan Sosial

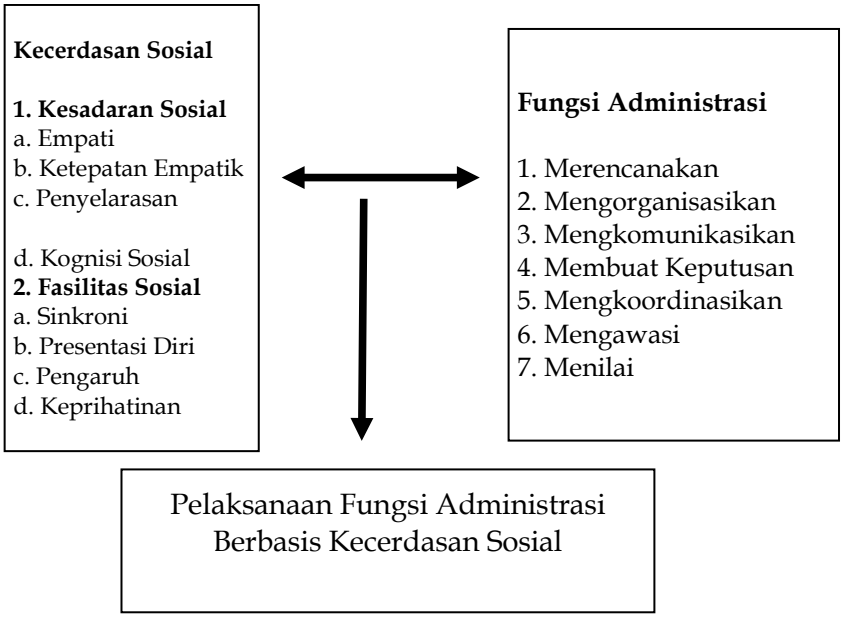
| No. | Dimensi | Indikator |
|---|---|---|
| 1 | Kesadaran Diri | Empati |
| | | Penyelarasan |
| | | Simpati |
| | | Kognisi Sosial |
| 2 | Manajemen Diri | Mensinkroni |
| | | Mempresentasikan Diri |
| | | Mempengaruhi |
| | | Kepedulian |

**Pelaksanaan Fungsi Administrasi Berbasis Kecerdasan Sosial Pada Kompetensi Sosial Kepala Sekolah**

Seorang kepala sekolah merupakan mata ranting diantara hubungan personal di lingkungan sekolah, seperti guru, murid, bahkan penjaga sekolah sekalipun. Oleh sebab itu mutlak kiranya kepala sekolah harus meningkatkan segala kompetensinya. Berfokus pada kompetensi sosial yang harus dimiliki seorang kepala sekolah. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menjelaskan secara spesifik bahwa kompetensi sosial merupakan suatu hubungan kerjasama antarpihak lain yang ditunjukkan dengan kepekaan sosial, seperti berpartisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat guna untuk kepentingan sekolah/ madrasah. Jika dianalisis secara pemaknaannya, kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah masih bersifat umum atau pembahasannya masih luas. Untuk menspesifikasikan pemahaman kompetensi sosial ini sehingga dapat dilihat secara jelas indikator pelaksanaannya dapat diintegrasikan dengan kecerdasan sosial, yang pemaknaannya secara luas hampir sama tentang hubungan baik antarmanusia. Akan tetapi perbedaannya dilihat dari penjabaran tentang indikator dari kedua konsep ini. Maka ketika ingin mengembangkan kompetensi sosial yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, dapat melihat indikator dari kecerdasan sosial.

Di bawah ini ada suatu peta pikiran (*mind map*) tentang pengintegrasian kecerdasan sosial dengan pelaksanaan dari fungsi administrasi yang harus dijalankan oleh kepada sekolah.

**Gambar 5.1.** ***Mind Map*** **Integrasi Fungsi Administrasi Pendidikan dengan Kecerdasan Sosial**




**Merencanakan**

Perencanaan dalam administrasi pendidikan merupakan proses yang melibatkan kemampuan kognitif personal (kepala sekolah) mengenai apa dan bagaimana mencapai suatu tujuan pendidikan (Hadijaya, 2012:14). Sedangkan menurut (Baharun, 2016) perencanaan pendidikan ini melibatkan kecerdasan memprediksi masa depan yang tidak lepas dari evaluasi masa lalu guna mencapai tujuan pendidikan. Maka perencanaan dalam administrasi pendidikan ini dikaitkan sebagai proses rasional ketika prapelaksanaan untuk meminimalisir dan mengantisipasi hasil ketika pascapelaksanaan yang dilakukan oleh pimpinan sebagai perunahan sistem organisasi.

Pada prosesnya, perencanaan kepala sekolah haruslah memiliki kemampuan merencanakan sesuatunya secara terkonsep, seperti merumuskan perencanaan untuk mencapati tujuan dengan teknik yang tepat untuk mensukseskan tujuan tersebut. Dalam merumuskan perencanaan, unsur-unsur yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah, seperti:

1. Berlandaskan pada tujuan yang akan dicapai dengan merencanakan kegiatan yang kontinyu.
2. Subkegiatan yang akan dibuat harus saling berhubungan dengan kegiatan yang lainnya agar tujuan yang diharapkan secara perlahan dapat berhasil.
3. Harus memiliki beberapa rencana kegiatan atau kegiatan cadangan karena unsur masa depan yang tidak dapat diramalkan dan diprediksi secara efektif.
4. Optimalisasi perhitungan kemungkinan yang akan terjadi untuk menjaga dan mengurangi kegagalan seminimal mungkin

Unsur-unsur di atas merupakan sebagian suguhan ketika kepala sekolah ingin membuat perencanaan. Adapun beberapa sikap yang harus dilakukan ketika menyusun sebuah reperencanaan yang berlandaskan kecerdasan sosialnya, yaitu:

**Tabel 5.2. Analisis dan Integrasi Fungsi Administrasi dan Kecerdasan Sosial**

| Indikator Kecerdasan Sosial | Perencanaan Berbasis Kecerdasan Sosial |
|---|---|
| Penyelarasan | Dapat diterima oleh semua pihak, artinya dalam membuat suatu perencanaan kepala sekolah tidak boleh mementingkan penilaian subjektifnya. kepala sekolah juga harus melihat kemauan dan kemampuan bawahannya terutama guru dalam melaksanakan perencanaan yang dibuat kepala sekolah. Maka dalam setiap perencanaan kepala sekolah harus memerintah anggota kelompok untuk hadir agar mereka terasa dihargai dan dibutuhkan dalam organisasi. |
| Kognisi Sosial | Perencanaan juga harus *fleksibel,* artinya ketika merencanakan kepala sekolah juga harus melihat keadaan sosial lingkungan karena untuk mengantisipasi kemungkinan yang dapat terjadi ketika proses pelaksanaan. |

| | |
|---|---|
| Keprihatinan | Perencanaan juga harus melihat kebutuhan lingkungan masyarakat secara global dan regional agar tujuan dari organisasi sekolah juga bermanfaat untuk masyarakat sekitar. |
| Empati | Memperhatikan nasib guru, artinya ketika proses perencanaan haruslah melihat kebutuhan dan kemampuan guru. Bayangkan ketika kita memberikan tugas berat kepada guru yang masih berstatus "guru honor". Dengan kerjaan yang menumpuk akan tetapi pemasukan untuk tugasnya tidak diperhatikan. |

**Mengorganisasikan**

Dalam pengertiannya (KBBI), mengorganisasi adalah usaha manusia untuk mengatur dan menyusun bagian komponen yang tidak menyatu sehingga menjadi suatu keteraturan yang memiliki fungsi dan tujuan. Anderson dan Krathwohl (2010) menjelaskan bahwa mengorganisasi merupakan proses mengidentifikasi elemen-elemen suatu situasi dan mengenali bagaimana elemen-elemen ini membentuk suatu struktural yang rasional. Sedangkan Mahoney, Jerdee, dan Caroll (dalam Yukl, 2010:33) menyebutkan mengorganisasi merupakan kegiatan yang harus dilakukan pemangku jabatan berkenaan tentang keberhasilan dalam menetapkan rencana kegiatan dan pembagian tugas dan tanggung jawab serta menentukan alokasi dan penempatan sumber daya instansi secara optimal.

Berdasarkan pengertian di atas, kemampuan pengorganisasian yang harus dimiliki kepala sekolah merupakan proses mengidentifikasi suatu sistem pendidikan yang di dalamnya ada kekuasaan, jabatan-jabatan, hubungan setiap unit, dan kemauan personal yang kemudian sistem tersebut diarahkan untuk mensukseskan tujuan yang telah ditetapkan atau direncanakan berasama. Sehingga semua pengorganisasian yang dilakukan oleh kepada sekolah membentuk suatu kesatuan yang kokoh, yang memiliki persamaan visi dan misi. Menurut Faliyandra (2019) menjelaskan bahwa pengorganisasian pendidikan yang baik akan membentuk suatu bagian yang utuh, yang semestinya di dalamnya dapat bekerja secara tidak terpisahkan karena ada suatu kepemilikan tujuan bersama.

**Tabel 5.3. Analisis dan Integrasi Fungsi Administrasi dan Kecerdasan Sosial**

| Indikator Kecerdasan Sosial | Pengorganisasian Berbasis Kecerdasan Sosial |
|---|---|
| Empati | Dalam penentuan organisasi, kepala sekolah harus melihat perasaan anggota kelompok yang tidak dipilih sebagai, misal wakil kepala sekolah. Namun jika, penentuan itu harus sesegera mungkin dilakukan dalam forum formal, maka penentuan anggota yang setara harus didasarkan alasan yang dapat diterima oleh anggota lainnya. |
| Selaras | Kepala sekolah tidak boleh memihak kepada satu individu saja ketika meminta pendapat pada suatu forum. Anggota organisasi lainnya harus dilibatkan secara demokratis agar struktur yang ditetapkan dapat disetujui dan ditaati oleh setiap anggota kelompok. |
| Kognisi Sosial | Kepala sekolah tidak otoriter budaya atau melenceng dari aturan ketika melakukan penetapan struktur organisasi. Jadi, kepala sekolah harus mengikuti prosedur yang telah disepakati bersama dalam pembuatan peraturan di perencanaan. Kepala sekolah juga harus mengetahui kemampuan bawahannya dalam melaksanakan tugas sosial, karena ini akan berdampak pada interaksi bawahan sekolah di masyarakat. |
| Pengaruh | Kepala sekolah harus memiliki wibawa yang tinggi untuk dapat mengarahkan guru untuk dapat saling bekerjasama dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. |
| Presentasi Diri | Kepala sekolah harus mampu memiliki kemampuan *public speaking* ketika menjelaskan dan menetapkan suatu rapat di depan para anggota, agar kewibawaan dapat terlihat dengan jelas. |

**Mengkomunikasikan**

Secara garis besar, komunikasi ini melibatkan personal manusia dengan personal manusia lainnya. Menurut Hanani (2017), komunikasi ini berkaitan dengan penyampaian suatu hasrat yang diharapkan

agar mempunyai kesamaan (makna) antar sesama personal manusia. Komunikasi merupakan suatu usaha penyampaian informasi antara komunikator (pengirim pesan) dan komunikan (penerima pesan) yang di dalamnya terdapat suatu ide, gagasan.

Dalam dunia pendidikan, komunikasi sangatlah diperlukan guna sebagai penyambung lidah dari tujuan pendidikan kepada subjek yang ingin dikomunikasikan. Kemampuan komunikasi ini perlu dan harus dimiliki setiap kepala sekolah, terlebih ketika kepala sekolah merupakan pemimpin yang memiliki tugas berat untuk mensukseskan tujuan belajar. Maka tidaklah mudah untuk menyatukan persepsi anggota organisasi untuk berjalan beriringan. Kepala sekolah dituntut untuk dapat memiliki kemampuan menyampaikan gagasan dan idenya agar dapat mempengaruhi sikap dan perilaku para anggota agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Adapun beberapa cara yang digunakan kepala sekolah untuk berkomunikasi dengan anggotanya menggunakan kecerdasan sosial, yaitu:

**Tabel 5.4. Analisis dan Integrasi Fungsi Administrasi dan Kecerdasan Sosial**

| Indikator Kecerdasan Sosial | Komunikasi Berbasis Kecerdasan Sosial |
|---|---|
| Empati | Ketika berkomunikasi kepala sekolah harus dilandaskan karena memahami kondisi atau keadaan pikiran orang lain. Orang yang berkomunikasi menggunakan empati ini, sebelum melakukan komunikasi dengan orang lain biasanya akan berfikir terlebih dahulu "apa yang saya katakan baik atau buruk? apa yang saya akan katakan menyakiti perasaan orang lain". Komunikasi menggunakan empati ini berkaitan dengan suatu proses emosional yang mendapalam "ketika saya berada di posisi mereka". |

| | |
|---|---|
| Selaras | Kepala sekolah dalam berkomunikasi harus memperhatikan pembicaraan anggota organisasinya, memfokuskan perhatian kepada lawan bicara. Jangan sampai ketika anggota kelompok mengemukakan pendapatnya di depan, malah kepala sekolah berbicara dengan orang lain, atau membuka *handphone* untuk mengacuhkan pembicaraan lawan bicaranya di depan. |
| Kepedulian | Kepala sekolah harus memiliki rasa peduli kepada anggota organisasi karena suka ataupun tidak suka pasti dalam suatu organisasi akan ada konflik. Ketika konflik ini terjadi kepala sekolah yang memiliki kepedulian yang tinggi akan menyelesaikan konflik dengan komunikasi antar anggotanya. |
| Kognisi Sosial | Dalam berkomunikasi, kepala sekolah haruslah melihat sebuah aturan tertulis dan tidak tertulis. Untuk aturan yang tertulis, kepala sekolah harus mengikuti aturan waktu dan tempat yang sudah disediakan sesuai peraturan yang instansi sekolah tetapkan. Selanjutnya untuk aturan tidak tertulis ini mengenai norma dalam berkomunikasi dan bersikap. Maka kepala sekolah harus mengetahui terlebih dahulu bagaimana norma berkomunikasi dalam suatu daerah tertentu. |
| Presentasi Diri | Kepala sekolah juga harus mengetahui cara berkomunikasi verbal dan nonverbal. Pada kemampuan verbal, kepala sekolah dituntut untuk berkomunikasi dengan bahasa Indonesia yang baik dan benar. Untuk kamampuan nonverbal, kepala sekolah harus bersikap dan berpakaian yang terlihat rapi. Jika kedua komunikasi ini dilakukan, dapat dipastikan kepala sekolah akan terlihat wibawa di depan anggota organisasinya. |
| Pengaruh | Kepala sekolah dalam berkomunikasi harus dapat membuka diri menampung segala masukan anggota organisasi, sehingga akan tercipta atau membangun suatu kepercayaan organisasi. |

**Membuat Keputusan**

Membuat keputusan tidaklah menjadi sebuah pembahasan yang sangat tabu lagi dalam setiap sendi kehidupan, bahkan setiap manusia individu atau kelompok pasti mengetahui dan melakukannya.

Puspitaningtyas (2013) memaparkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan berbagai alternatif yang ada dipengaruhi oleh informasi yang diterima. Jika dikaitkan dengan persyaratan kepala sekolah, kemampuan pengambilan keputusan mutlak sangat diperlukan sebagai prasyarat sikapnya dalam sebuah organisasi kelompok di lingkungan sekolah. Sebab tugas dan fungsi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam sebuah organisasi lingkungan sekolah merupakan suatu usaha untuk mencapai tujuan dari unit yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengelolah instansi sekolah. Seperti yang diteliti oleh Manullang (2013) menjelaskan bahwa semakin tinggi pengaruh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi pula kinerja kepala sekolah dalam mempimpin lingkungan sekolahnya.

Di bawah ini ada beberapa alternatif sikap yang dilakukan kepala sekolah saat mengambil keputusan menggunakan kecerdasan sosial.

**Tabel 5.5. Analisis dan Integrasi Fungsi Administrasi dan Kecerdasan Sosial**

| Indikator Kecerdasan Sosial | Mengambil Keputusan Berbasis Kecerdasan Sosial |
|---|---|
| Empati | Ketika kepala sekolah memutuskan beban kerja kepada anggota organisasi, harus memberikan beban kerja yang seimbang antara guru satu dengan guru yang lainnya. Dengan pemberian beban yang sama maka tidak akan timbul konflik kecemburuan sosial dalam organisasi. |
| Selaras | Kepala sekolah tidak boleh bersifat otoriter terhadap suatu keputusan yang nantinya akan mengakibatkan semua sistem dalam suatu organisasi tidak akan berfungsi secara maksimal. |
| Pengaruh | Dalam mengambil keputusan baiknya kepala sekolah harus bersikap transparansi. Maksud dari transparansi dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah harus menunjukkan bukti-bukti yang lengkap alasan pengambilan keputusan itu. Semua ini agar kepala sekolah dapat dipercaya oleh setiap anggota dan membuka diri membangun kepercayaan anggota organisasi. |

**Mengkoordinasi**

Di atas sudah dijelaskan bahwa kemampuan kepala sekolah ialah mampu mengorganisasikan suatu komponen yang tercerai menjadi kesatuan yang bertujuan. Maka kemampuan selanjutnya yang harus dimiliki kepala sekolah adalah mampu mengkoordinasikan sebuah organisasi, karena menurut Ismail (2009) karakteristik sebuah organisasi ialah adanya suatu koordinasi dari personal manusia yang berkompeten dalam organisasi.

Pada KBBI arti dari koordinasi adalah usaha personal manusia dalam mengatur sebuah organisasi sehingga pelaksanaan dan peraturan tidak saling bertentangan satu dengan yang lainnya. Menurut Ndraha (2003) menyatakan bahwa koordinasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak sederajat untuk mempersatukan sumbangan dan saran dari anggota organisasi, sehingga proses organisasi menjadi satu pintu untuk saling mendukung mensukseskan tujuannya. Maka dari itu dalam melaksanakan tugasnya pada lingkungan sekolah, kepala sekolah perlu memperhatikan kemampuan mengkoordinasikan sebuah organisasi, karena secara ideal keberhasilan pengelolaan sekolah salah satunya sangat ditentukan oleh faktor kemampuan koordinasi kepala sekolah kepada bawahannya. Tanpa pengkoordinasian yang baik dari kepala sekolah akan tidak mudah untuk suatu instansi sekolah mengharapkan ketercapaian keteraturan dalam upaya untuk mencapai visi dan tujuan yang hendak dicapai. Dengan koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah komponen-komponen lingkungan sekolah yang terpisah dalam institusi dapat terintegrasi menjadi satu kesatuan yang utuh, sehingga komponen-komponen yang ada di lingkungan sekolah saling berkaitan dan berjalan beriringan untuk mensukseskan visi dan tujuan instansi sekolah.

Unsur-unsur yang harus dimiliki kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi yang berbasis kecerdasan sosial, seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.6. Analisis dan Integrasi Fungsi Administrasi dan Kecerdasan Sosial**

| Indikator Kecerdasan Sosial | Pengorganisasian Berbasis Kecerdasan Sosial |
|---|---|
| Empati | Kepala sekolah mampu mengenali kepribadian guru lebih mendalam sehingga mampu mengenali kekuatan dan kelemahan dan mengaitkan kepada kariernya. |
| Selaras | Perlunya orang yang memiliki kemampuan lebih pada bidang-bidang tertentu agar proses koordinasi tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah, akan tetapi juga dibantu beberapa orang yang memiliki tingkat kemampuan yang dipandang mampu untuk menjalankannya. |
| Kognisi Sosial | Kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam memecahkan permasalahan sosial, karena pada proses mengkoordinasi suatu organisasi yang berbeda pendapatnya pastilah akan terjadi perselisihan sosial antar anggotanya. |
| Presentasi Diri | Kepala sekolah memberikan contoh koordinasi yang baik pada diri sendiri dengan menyelesaikan dan memiliki tanggung jawab dalam tugas sekolah. Semua ini agar mendorong guru dalam pengerjaan tugasnya. Bayangkan jika kepala sekolah memerintah untuk menyelesaikan pekerjaan anggotanya, akan tetapi pekerjaan kepala sekolah sendiri dalam organisasi tidak terselesaikan. |
| Pengaruh | Dalam mengkoordinasikan organisasi kepala sekolah harus menjadi komunikator dan motivator yang efektif untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi seluruh anggota untuk memiliki komitmen kerja yang tinggi. |
| Keprihatinan | Kepala sekolah harus dapat menolong anggota organisasi yang sedang memiliki masalah, entah pada internal dan eksternal organisasi. Perlakukan ini dikarenakan dengan selesainya masalah akan mengkondusifkan pengkoordinasian dalam sebuah organisasi |

**Mengawasi**

Pengawasan merupakan proses penilaian yang melihat apakah sistem pada sebuah organisasi berhasil atau gagal (Rosyadi & Pardjono, 2015). Lalu pengawasan juga merupakan tuntutan dari kewenangan yang dimiliki para manajer (pimpinan) untuk memastikan apakah proses berjalan sesuai tujuan (Hadijaya, 2012:22). Jika dikaitkan pada penjelasan tentang pengawasan di atas, maka dapat dipahami bahwa pengawasan pada administrasi pendidikan adalah suatu tuntutan keprofesionalan seorang kepala sekolah untuk meninjau kinerja anggotanya (guru) untuk melihat apakah proses berjalan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai atau tidak. Proses inilah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah terkait pada fungsi administrasi pendidikan.

Kepala sekolah wajib melakukan pengawasan di lingkungan sekolah, melihat apakah tujuan tercapai. Jika memang tujuan itu tercapai sesuai dengan proses pengawasan, maka kepala sekolah bisa dikatakan berhasil. Berbeda jika tujuan tidak tercapai, maka pasti ada suatu permasalahan dalam proses organisasinya. Inilah fungsi dari pengawasan yang dilakukan kepala sekolah.

Dalam proses pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah, jika dilihat dari kompetensi sosialnya. Ada beberapa yang sifat yang diperhatikan ketika kepala sekolah melakukan pross pengawasan yaitu "bagaimana pengawasan berjalan dengan baik dan tidak menciderai hubungan baik antar pimpinan dan anggotanya (kepala sekolah dan guru). Maka perlu suatu pengintegrasian antara teori hubungan baik antar manusia dan proses pengawasan, seperti di bawah ini:

**Tabel 5.7. Analisis dan Integrasi Fungsi Administrasi dan Kecerdasan Sosial**

| Indikator Kecerdasan Sosial | Mengawasi Berbasis Kecerdasan Sosial |
|---|---|
| Empati | Kepala sekolah tidak boleh membanding-bandingkan antara sekolah satu dengan sekolah lain di depan guru karena akan menimbulkan motivasi. |
| Selaras | Kepala sekolah ketika mengawasi memandang guru sama halnya dengan dirinya sehingga memandang mereka bukan sebagai alat, akan tetapi menjadi patner pekerjaan. |
| Kognisi Sosial | Kepala sekolah memberikan masukan sesuai dengan kondisi realita sosial di sekolah. |
| Presentasi Diri | Kepala sekolah memiliki kemampuan komunikasi verbal dan nonverbal untuk membuat kepala sekolah menjadi wibawa |
| Keprihatinan | Kepala sekolah mampu memberikan kesempatan pada guru yang telah melakukan kesalahan kedisiplinan yang masih berada pada tahap wajar ketika melakukan pengawasan |

**Menilai**

Penilaian merupakan usaha yang dilakukan oleh personal manusia untuk menentukan baik tidaknya melalui penggunaan instrumen yang tepat. Dalam ilmu administrasi penilaian merupakan usaha untuk memberikan suatu suatu label baik dan buruknya program kerja yang sudah dilakukan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Bukan itu saja, fungsi penilaian dalam administrasi pendidikan juga akan berdampak pada untuk mengetahuinya kekuatan dan kelemahan pada suatu program yang telah dilaksanakan. Ketika kekuatan telah diketahui maka kekuatan itu perlu dipertahankan atau didayagunakan untuk menutupi suatu kelemahan. Begitupun sebaliknya, jika kelemahan sudah diketahui maka harus ditutupi dan ditingkatkan.

Penilaian pada fungsi administrasi pendidikan ini sangat penting sekali dilaksanakan oleh kepala sekolah, karena (Triwiyanto, 2015)

dapat meningkatkan kemandirian lingkungan dan segala sumber daya yang ada di sekolah. Di bawah ini ada beberapa sikap yang perlu dilihat dan dilaksanakan oleh kepala sekolah ketika melakukan proses penilaian agar hubungan baik tetap terjaga.

**Tabel 5.8. Analisis dan Integrasi Fungsi Administrasi dan Kecerdasan Sosial**

| Indikator Kecerdasan Sosial | Pengorganisasian Berbasis Kecerdasan Sosial |
|---|---|
| Empati | Kepala sekolah dalam melaukan penilaian dilarang mengeluarkan kata-kata tidak ada ancaman dan tekanan dalam proses penilaian<br>Melakukan penilaian tidak ketat, yang membuat stres yang dinilai. |
| Selaras | Semua komponen diberi kesempati dan perlakuan yang sama dalam menilai. |
| Kognisi Sosial | Penilain harus bersifat positif untuk perbaikan organisasi dengan memberikan waktu penilaian yang cukup. |
| Singkroni | Kepala sekolah ketika menilai sedikit banyak harus juga berpikir dari segi sudut pandang personal anggota organisasi, agar dapat saling memahami. |
| Presentasi Diri | Memperlihatkan penghargaan pada guru berupa ucapan yang dinilai kinerjanya memuaskan dengan alasan yang rasional agar tidak ada kecemburuan sosial |
| Pengaruh | Kepala sekolah dalam menilai harus bertindak sebagai perubah, akan tetapi perubahan itu tapi tidak berubah. |

## D. Kesimpulan

Berdasarkan kajian di atas, dapat dipahami bahwa standar kompetensi yang dijabarkan pada Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah masih bersifat umum, terlebih ketika para guru yang beralih menjadi kepala sekolah di Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, yang masih belum mempuni teorinya dalam ilmu administrasi pendidikan. Penjabaran dan pelaksanaan kompetensi

sosial bagi kepala sekolah masih dirasa perlu untuk dikembangkan untuk mempermudah kepala sekolah memahami kompetensi sosial. Maka dirasa sangat perlu pengembangan kompetensi sosial yang lebih terfokus pada indikator yang jelas pada kecerdasan sosial. Pengembangan ini dapat dilakukan ketika pelaksaan dari fungsi administrasi pendidikan diintegrasikan pada indikator kecerdasan sosial.

Disarankan untuk kepala sekolah ketika melaksanakan fungsi administrasi menggunakan indikator pada kecerdasan sosial untuk mengembangkan kemampuan berhubungan baiknya dengan komponen yang ada di lingkungan sekolah, agar mengurangi terjadinya gesekan masalah yang muncul dalam pengelolaan sekolah. Pengaplikasiannya seperti ketika kepala sekolah ingin melakukan perencanaan yang dilihat di indikator penyelarasan dan kognisi sosial, maka haruslah melibatkan seluruh anggotanya untuk membuat merancang perencanaan. Perencanaan yang melibatkan seluruh anggota (guru) ini agar tidak terjadi persepsi yang negatif dari anggota kepada kepala sekolah. Persepsi-perspesi negatif itulah yang nantinya akan membuat hubungan baik antar kepala sekolah dan anggotanya tidak berjalan lancar, maka semua ini akan berdampak pada tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu organisasi di sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA


Andrias. 2008. Artikel: *Pentingnya Kecerdasan Emosi Bagi Kepala Sekolah Dalam Melakukan Kepemimpinan Secara Efektif*.

Baharun, Hasan. 2016. Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Terbiyah "At-Tajdid"*. 5 (2), 243-262.

Daryanto. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Faliyandra, Faisal. 2019. *Tri Pusat Kecerdasan Sosial, Membangun Hubungan Antar Manusia di Lingkungan Pendidikan Pada Era Teknologi.* Literasi Nusantara: Malang.

Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., & Konopaske, Robert. 2012. *Organizations: Behavior, Structre, Processes, Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill Companies.

Goleman, Daniel. 2015. *Kecerdasan Sosial: Ilmu Baru Tentang Hubungan Antar Manusia*. Cetakan Kedua. Diterjemahakan oleh: Harionao S. Imam. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Gusliza, Novia. 2013. Hubungan Komunikasi Interpersonal Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 1 (1), 163-461.

Hadijaya, Yusuf. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.

Hoeer, Thomas R. 2007. B*uku Kerja Multiple Intellegences: Pengalaman New City School di St. Louis, Missouri, As, Dalam Menghargai Aneka Kecerdasan Anak*. Cetakan kesatu. Diterjemahkan: Ary Nilandari. Bandung: Mizan Media Utama.

Manullang, Martua. 2013. *Pengaruh Pengetahuan Organisasi, Motivasi Berprestasi, Pengambilan Keputusan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Studi Pada SMP Kota Medan*. Desertasi. Universitas Negeri Medan.

Ngatmini. 2015. Pengaruh Persepsi Guru Terhadap Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri Kota Medan. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan.* 101 - 112.

Purwanto, Ngalim. 2010. A*dministrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Puspitaningtyas, Zahra. 2013. *Perilaku Investor Dalam Pengambilan Keputusan Investasi Di Pasar Modal*.https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/1583/PERILAKU%20INVESTOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Rosyadi, Irfan Yogi. & Pardjono. 2015. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP 1 Ciliwung Garut. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 3 (1), 124-133.

Yenni, Fitri Heppi. 2015. Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Serta Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*. 7 (2), 1728-1741.

Yulk, Gray. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima. Edisi Kelima Bahasa Indonesia*. PT. Indeks: Jakarta.

# BAB VI
# GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

**Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd.**
STKIP Kusuma Negara
purwani_puji@stkipkusumanegara.ac.id

## A. Lahirnya Jiwa Kepemimpinan

Dahulu banyak orang berpendirian bahwa kepemimipinan itu tidak dapat dipelajari, sebab kepemimpinan adalah suatu bakat seseorang yang diperoleh sebagai kemampuan istimewa yang didapat sejak lahir. Namun, bersamaan dengan pertumbuhan *scientific management* (manajemen ilmiah) yang dipelopori oleh ilmuwan Frederick W. Taylor pada abad ke-20 kepemimpinan itu secara ilmiah kemudian berkembang menjadi satu ilmu kepemimpinan. Kepemimpinan menjadi begitu penting kerena pemimpin organisasi dapat membuat sesuatu terjadi.

Sebelum lebih jauh membahas tentang kepemimpinan, maka akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai manajer dengan pimpinan karena orang sering menyamakan dan menggabungkan istilah tersebut menjadi satu, padahal keduanya mempunyai makna yang berbeda. Manajer adalah orang yang ditunjuk, kemampuan mereka untuk mempengaruhi didasarkan pada wewenang formal yang melekat pada posisi mereka. Sedangkan pemimpin dapat muncul sendiri atau ditunjuk dari dalam kelompok dan mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja melebihi tindakan-tindakan yang diperintah oleh wewenang formal. Tidak semua pemimpin dengan sendirinya mempunyai kemampuan atau keterampilan sebagai manajer yang efektif. Hal ini menyimpulkan bahwa tidak semua pemimpin merupakan manajer. Namun idealnya semua manajer sebaiknya adalah pemimpin, maka kita akan membahas kepemimpinan kepala sekolah dari sudut pandang manajemen. Oleh karena itu, pemimpin didefinisikan sebagai orang yang mampu mempengaruhi orang lain

dan memiliki wewenang manajerial, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok lain menuju tercapainya sasaran. Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik. Khususnya dalam penanggulangan masalah yang relatif sulit. Di sinilah dituntut kearifan seorang pemimpin dengan jiwa kepemimpinannya dalam mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik. Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seseorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Maka berdasarkan uraian di atas artikel ini akan membahas tentang teori dan gaya kepemimpinan serta implikasinya dalam organisasi.

Menurut John R. Schemerhorn bahwa "*leadership is process inspiring of others to work hard to accomplish important tasks*". Dalam hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan proses menginspirasi orang lain agar bekerja keras untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas

yang penting. Overton berpendapat bahwa *"leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation"*. Pendapat ini menekankan fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain. Dengan begitu hakikat kepemimpinan juga merupakan kemampuan mempengaruhi orang.

Definisi kepemimpinan menurut Stogdill ialah fokus terhadap proses kelompok, penerimaan kepribadian seseorang, seni mempengaruhi perilaku, alat untuk mempengaruhi perilaku, suatu tindakan perilaku, bentuk dari ajakan (persuasi), bentuk relasi yang kuat, alat untuk mencapai tujuan, akibat dari interaksi, peranan yang diferensial, dan pembuat struktur.

Menurut Yukl (1987) beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
5. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya. (Yukl, 2010).

Shelley Kirkpatrick dan Edwin Locke (2001) mengidentifikasi ciri-ciri kepribadian yang menunjang kesuksesan dalam kepemimpinan:

1. *Drive*, yaitu memiliki energi yang kuat, menunjukkan inisiatif, dan gigih.
2. *Self-confedence,* yaitu yakin terhadap kemampuan yang dimiliki.
3. *Creativity,* yaitu memiliki kreativitas dalam berpikir.
4. *Cognitive ability,* yaitu memiliki integritas dalam menyatukan dan menafsirkan berbagai informasi.
5. *Job-relevant knowledge,* yaitu menguasai betul organisasinya dan hal-hal yang bersifat teknis dalam orgnisasi tersebut.
6. *Motivation,* yaitu mampu mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.
7. *Flexibility,* yaitu mampu beradaptasi sesuai dengan keinginan bawahan dan tuntutan situasi.
8. *Honesty and integrity,* yaitu terpercaya, jujur, prediktif, dan dapat diandalkan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas mengenai definisi kepemimpinan maka dapat ditarik sebuah sintesa bahwa kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi orang lain ataupun kelompok dalam rangka penyelesaian tugas organisasi secara efektif dan efisien. Jadi kata kunci yang dapat dijadikan indikator dalam kepemimpinan adalah ada orang atau kelompok yang dipengaruhi, adanya relasi yang kuat, adanya proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu, adanya proses memotivasi, kreatif, dan memiliki integritas yang tinggi.

## B. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan berikut sifat umumnya dapat diterapkan dalam berbagai organisasi termasuk pendidikan. Untuk itulah teori kepemimpinan akan dibahas agar kita sebagai pendidik mendapatkan gambaran sebagai acuan dalam memimpin di dunia pendidikan. Teori kepemimpinan bisa didasarkan pada beberapa perspektif yang berbeda, yaitu 1) fokus dan 2) pendekatan.

Perspektif teori kepemimpinan dari dimensi **fokus**, terdiri dari:

1. Teori kepemimpinan sifat *(traits theory).*
2. Teori perilaku kepemimpinan.
3. Teori situasional atau teori kontingensi.
4. Teori kelompok.

Sedangkan teori kepemimpinan dari dimensi **pendekatan**, meliputi:

1. Teori kepemimpinan klasik.
2. Teori kepemimpinan modern.

Berikut ini akan kami uraikan penjelasan dari masing-masing teori kepemimpinan dilihat dari dimensi **fokus**:

**1. Teori Kepemimpinan Sifat *(Traits Theory)***

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits),* percaya bahwa para pemimpin mempunyai ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya. Daftar sifat-sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan, kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, keseimbangan mental, berani, dan sebagainya. **Teori ciri kepribadian**, berfokus pada ciri pemimpin-karakteristik untuk membedakan pemimpin dan non-pemimpin. Ciri tersebut meliputi postur fisik, penampilan, kelas sosial, stabilitas emosi, kepandaian berpidato, dan sosiabilitas. Namun teori ini lemah karena tidak tergambarkan ciri yang sifatnya universal. Akan tetapi usaha berikutnya untuk mengenali ciri yang konsisten guna kepemimpinan yang lebih sukses dapat dilihat melalui dorongan, kehendak untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan pemimpin tersebut.

Edwin Ghiselli, dalam penelitiannya menemukan sifat-sifat tertentu yang penting untuk kepemimpinan yang efektif, yaitu:

a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas *(supervisory ability)* atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen.
b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

c. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
d. Ketegasan *(decisiveness)* atau kemampuan-kemampuan membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan tepat.
e. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya.
f. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung dan mampu berinovasi.

Keith Devis merumuskan 4 (empat) sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, antara lain :

a. Kecerdasan
   Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata–rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.
b. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial
   Umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya.
c. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestas
   Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.
d. Sikap Hubungan Kemanusiaan
   Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya.

**2. Teori Perilaku Kepemimpinan**

**Teori Perilaku**, pendekatan ini diharapkan tidak hanya menggambarkan tentang sifat kepemimpinan tetapi juga dapat memilih

orang yang tepat dalam memegang posisi kepemimpinan formal suatu organisasi. Tidak seperti teori sifat, teori ini menganggap perilaku-perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimipinan yang tepat agar mampu memimpin lebih efektif. Teori perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Pandangan perilaku ini dikenal dengan sebutan *one best way* (satu jalan terbaik). Padahal dalam kenyataannya, setiap organisasi memiliki ciri khusus dan keunikannya, sehingga tidak mungkin organisasi dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku yang berbeda pula. Oleh sebab itu muncul korelasi terhadap pendekatan perilaku yang disebut dengan pendekatan kontingensi.

### 3. Teori Situasional atau Teori Kontingensi

Pendekatan ini merevisi pendekatan perilaku yang ternyata tidak mampu menjelaskan kepemimpinan yang ideal. Pendekatan ini menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung dari pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya, dan situasi yang kondusif. Para ahli sepakat bahwa kepemimpinan yang efektif (Ke) ditentukan oleh Pemimpin (P), pengikut (p) dan situasi (s) berfungsi optimal, yang dirumuskan Ke = f (P,p,s). Dalam menganalisis motivasi pokok bawahannya, pemimpin dapat menempatkan pada situasi yang sesuai. Kualitas hubungan pemimpin dengan anggota kelompok adalah yang paling berpengaruh pada keefektifan kepemimpinannya sehingga kepemimpinannya tidak begitu perlu mendasarkan pada kekhususan formalnya. Sebaliknya, jika ia tidak disegani atau tidak dipercaya maka ia harus didukung oleh peraturan yang memberi ketenangan untuk menyelesaikan tugasnya. Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik dan harus bersifat fleksibel, sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan. Teori ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasi dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pekerjaan. Artinya, situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Teori-teori kontingensi (jika-maka, jika situasi seperti ini, maka gaya kepemimpinannya adalah seperti ini) tentang kepemimpinan:

**Model Pendekatan Situasional Kepemimpinan**

| | Model Kontigensi Fiedler | Vroom, Yetton dan Jago | Model Path-Goal dari House | Model situasional Leadership Hersey-Blanchard |
|---|---|---|---|---|
| Kualitas kepemim-pinan | Pemimpin berorientasi tugas atau hubungan. Pekerjaan harus diatur agar sesuai dengan gaya kepemimpinan. | Pemimpin membuat keputusan individual atau kelompok dan dapat memilih dari 5 gaya yang berbeda. | Pemimpin dapat meningkatkan keefektifan para pengikut dengan mengaplikasikan teknik motivasi yang tepat. | Pemimpin harus mengadaptasi gaya, entah perilaku tugas atau hubungan, berdasarkan keadaan pengikutnya. |
| Asumsi tentang para pengikut. | Pengikut akan memilih gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung dari struktur tugas, hubungan pemimpin-anggota dan kekuatan posisi. | Pengikut berpartisipasi dalam tingkat yang berbeda dalam pengambilan keputusan suatu masalah. | Para pengikut memiliki berbagai kebutuhan yang berbeda, yang harus dipenuhi dengan bantuan pemimpin. | Kesiapan pengikut mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diadaptasi. |
| Keefektifan pemimpin. | Keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara faktor lingkungan dan faktor pribadi. | Pemimpin yang efektif memilih set pengambilan keputusan yang tepat dan mengizinkan tingkat partisipasi yang optimal dari para pengikut. | Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memberikan klarifikasi pada para pengikut jalur atau perilaku yang paling tepat. | Pemimpin yang efektif mampu mengadaptasi gaya *directing, coaching, supporting* dan *delegating* untuk menyesuaikan tingkat kematangan pengikut. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Sejarah penelitian. | Ketika hasil penelitian yang tidak melibatkan Fiedler dipakai, diperoleh bukti yang kontradiktif mengenai keakuratan model. | Hasil penelitian yang mendukung model ini sangat terbatas dan hasilnya bervariasi . model ini bagi sebagian orang dianggap kompleks meskipun sudah tersedia program komputer yang bisa menelusuri kelompok keputusan yang diambil. | Model ini telah menimbulkan beberapa minat penelitian selama dua dekade terakhir. | Tidak ada penelitian yang cukup memadai untuk mencapai kesimpulan yang pasti mengenai kekuatan prediksi dari model ini. |

**4. Teori Kelompok**

Teori ini beranggapan bahwa supaya kelompok dapat mencapai tujuan-tujuan, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya.

Sedangkan berikut ini penjelasan teori kepemimpinan dari dimensi **pendekatan**, meliputi teori kepemimpinan klasik dan modern:

**1. Teori Kepemimpinan Klasik**

**a. Kepemimpinan Model Taylor**

Taylor (1911), seorang ahli teknik mesin sekaligus Bapak Manajemen Ilmiah menemukan gaya kepemimpinannya dalam memimpin perusahaan sebagai berikut:

1) Cara terbaik untuk meningkatkan hasil kerja ialah dengan meningkatkan teknik atau metode kerja, akibatnya manusia dianggap sebagai mesin
2) Manusia untuk manajemen, bukan manajemen untuk manusia.
3) Fungsi pemimpin menurut teori manajemen keilmuan (teori klasik) adalah menetapkan dan menerapkan kriteria prestasi untuk mencapai tujuan.

4) Fokus pemimpin adalah pada kebutuhan organisasi.

**b. Kepemimpinan Model Mayo**

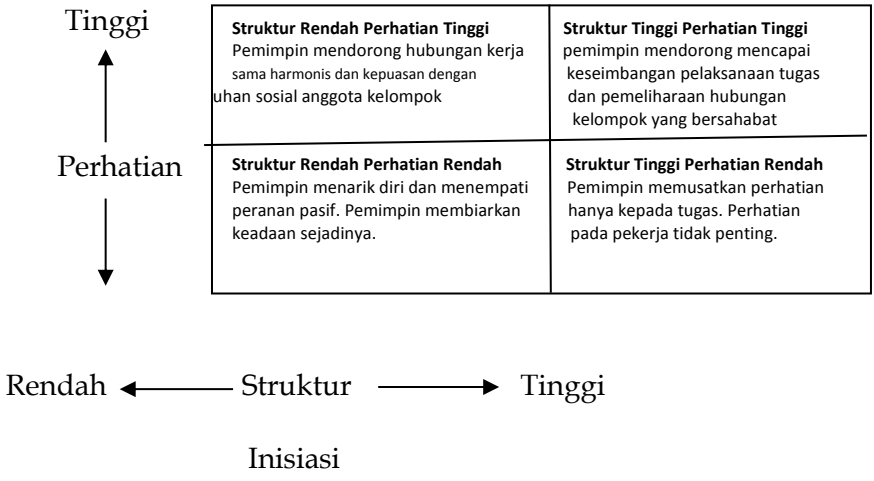
Kepemimpinan Mayo (1920) yang terkenal dengan gerakan hubungan manusiawi merupakan reaksi dan revisi dari kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia seperti mesin. Akibatnya banyak pegawai yang sakit, bercerai, kacau balau karena hidupnya hanya untuk bekerja, lupa makan dan keluarga. Mayo berpendapat bahwa dalam memimpin harus memiliki kriteria sebagai berikut:

1) Selain mampu mencari teknik atau metode kerja terbaik, juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi yang baik.
2) Pusat-pusat kekuasaan adalah hubungan pribadi dalam unit-unit kerja.
3) Fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan anggota secara kooperatif dan mengembangkan kepribadiannya.

**c. Studi Iowa**

Penelitian kepemimpinan mula-mula dilakukan oleh Lippit dan White pada tahun 1930 di bawah pembimbing Lewin dari Universitas Iowa. Penelitian ini berpengaruh terhadap penelitian-penelitian berikutnya. Dari hasil penelitiannya, Lewin, *et al.* (1981) menyimpulkan bahwa terdapat **tiga gaya kepemimpinan, yaitu otoriter, demokratis dan *laize faire* (semaunya sendiri).** Pemimpin yang **otoriter** bertindak sangat direktif, selalu mengarahkan dan tidak memberikan kesempatan bertanya apalagi membantah. Bawahan harus patuh pada perintah atasan tanpa membantah. Pemimpin **demokratis** mendorong kelompok untuk berdiskusi, berpartisipasi, menghargai pendapat orang, siap berbeda dan perbedaan tidak untuk dipertentangkan, tetapi untuk didapatkan hikmahnya. Pemimpin demokratis mencoba untuk bersikap objektif dalam memuji dan mengkritik. Sedangkan pemimpin ***laize faire*** (semaunya sendiri) memberikan kebebasan mutlak kepada kelompok.

**d. Studi Ohio**




**e. Studi Michigan**

Kantor Riset Angkatan Laut mengadakan kontrak kerjasama dengan pusat Riset Survei Universitas Michigan untuk mengadakan penelitian. Tujuan kerjasama ini adalah untuk meneliti prinsip-prinsip produktivitas kelompok dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan pada seksi produksi lebih menyukai: (1) menerima pengawasan dari pengawas-pengawas mereka yang bersifat terbuka dibandingkan yang terlalu ketat; (2) sejumlah otoritas dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan mereka; (3) memberikan pengawasan terbuka pada bawahannya dibandingkan pengawasan yang ketat; dan (4) berorientasi kepada pekerjaan dan produksi (Likert, 1962).

Penelitian mengidentifikasikan dua konsep gaya kepemimpinan, yaitu berorientasi pada bawahan dan berorientasi pada produksi. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan menekankan pentingnya hubungan dengan pekerja dan menganggap setiap pekerja penting, diperhatikan minatnya, diterima keberadaannya dan dipenuhi kebutuhannya. Pemimpin yang berorientasi pada produksi

menekankan pentingnya produksi dan aspek teknik-teknik kerja. Pekerja diperlakukan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Teori Kepemimpinan Modern

Lima penemuan dalam teori kepemimpinan klasik merupakan tonggak sejarah yang amat penting bagi pengembangan teori kepemimpinan modern, terdiri atas pendekatan: teori pendekatan sifat-sifat *(traits approach theory)*, pendekatan perilaku (gaya-gaya kepemimpinan).

Berikut ini penjelasan dari masing-masing teori tersebut:

### a. Teori Pendekatan Sifat-Sifat (*Traits Approach Theory*)

Pendekatan ini berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan cara:

1) Membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin.
2) Membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif.

Northhouse (2007) membedakan sifat-sifat kepemimpinan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Perbedaan Sifat-Sifat Kepemimpinan

| Stogdill (1948) | Mann (1959) | Stogdill (1974) | Lord, DeVader & Alliger (1986) | Kirkpatrick & Locke (1951) |
|---|---|---|---|---|
| • Cerdas<br>• Waspada<br>• Mampu memahami sesuatu<br>• Bertanggung Jawab<br>• Inisiatif<br>• Kokoh | • Cerdas<br>• Ksatria<br>• Mampu mengatur<br>• Dominan<br>• Terbuka<br>• Konser-vatisme | • Pencapaian hasil<br>• Kokoh<br>• Mampu memahami sesuatu<br>• Inisiatif<br>• Percaya diri<br>• Bertanggung jawab | • Cerdas<br>• Ksatria<br>• Dominan | • Mampu mengarahkan<br>• Motivasi<br>• Integritas<br>• Percaya diri<br>• Memiliki kemampuan kognitif<br>• Mengetahui tugas-tugas |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| • Berjiwa Sosial | | • Kerja sama<br>• Toleransi<br>• Berpengaruh<br>• Berjiwa sosial | | |

Hasil penelitian Gheselli terhadap 300 manajer dari 90 lembaga berbeda di Amerika Serikat menemukan enam *traits* kepemimpinan efektif, yaitu:

1) Kebutuhan mencapai hasil: bertanggung jawab, kerja keras untuk sukses.
2) Intelegensi: menggunakan pertimbangan yang matang, mempunyai alasan yang jelas dan kemampuan berpikir.
3) Mampu mengambil keputusan: dapat mengambil keputusan yang sulit tanpa ragu-ragu.
4) Inisiatif: dimulai dari diri sendiri, melakukan pekerjaan dengan baik, dengan pengawasan yang minimal.
5) Kemampuan supervisi: dapat bekerjasama bersama orang lain.

Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (*leader are born, not build*). Artinya, seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia saja.

**b. Pendekatan Perilaku (Gaya-Gaya Kepemimpinan)**

Pendekatan sifat ternyata tidak mampu menjelaskan apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, pendekatan perilaku merevisinya. Dikarenakan perilaku dapat dipelajari, maka pemimpin dapat dilatih dengan perilaku kepemimpinan yang tepat agar menjadi

pemimpin yang efektif. Pendekatan perilaku ini disebut juga dengan gaya-gaya kepemimpinan, yang akan dijelaskan pada pembahasan selanjutnya.

## C. Gaya Kepemimpinan

Pendekatan ini menjelaskan perilaku kepemimpinan yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya *(style)* yang dapat mewujudkan sasarannya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda–beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 1993), sedangkan menurut Tjiptono (2001) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut pakar di atas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah *(leadership styles)* merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktikkan kepemimpinanannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktikkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya

kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Macam-macam gaya kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka lahirlah sifat-sifat pimpinan dalam memimpin. Sifat ini pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap "gaya" yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja, yaitu dengan cara mengetahui dan mendeskripsikan karakteristik sifat pegawai: apakah pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam bekerja, atau apakah pegawai tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan. Karena pada dasarnya sifat pegawai itu ada 4 (empat) macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja.

Blanchard K.H. (1996) membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

1. **Gaya konsultatif:** gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.
2. **Gaya partisipatif:** gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan.
3. **Gaya delegatif:** gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.
4. **Gaya instruktif**: gaya instruktif dicirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melaui komunikasi dua arah.

Lebih lanjut berdasarkan pendapat Hasibuan (1996) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua aspek:

1. **Gaya kepemimpinan berkaitan dengan hasil kerja,** dengan ciri-ciri memberi *reward* atas prestasi kerja karyawan, kebijakan pimpinan yang berpihak, adanya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan.
2. **Gaya kepemimpinan berkaitan dengan karyawan,** dengan ciri-ciri memiliki sikap empati kepada karyawan, pimpinan bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan, pimpinan memperhatikan kegiatan karyawan, pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada pegawai, memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah, mengambil keputusan tidak hanya ditangan pimpinan saja, serta pimpinan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan.

G.R Terry (1960) sebagai salah satu pengembang ilmu manajemen mengemukakan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)**

   Seorang manajer dalam melaksanakan tindakan selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Instruksi ini disampaikan secara oral atau langsung pribadi disampaikan oleh manajer yang bersangkutan.

2. **Kepemimpinan Nonpribadi (*nonpersonal leadership*)**

   Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku pada organisasi disampaikan melalui bawahannya atau melalui media nonpribadi baik rencana instruksi maupun program.

3. **Kepemimpinan Otoriter (*authoritarian leadership*)**

   Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau

melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

4. **Kepemimpinan Demokratis (*Democrative leadership*)**

   Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan yang demokratis, pemimpin cenderung bermoral tinggi dan dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri

5. **Kepemimpinan Paternalistik (*paternalistic leadership*)**

   Dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan antara manajer dengan perusahaan. Tujuannya untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan, perilaku ibarat peran seorang bapak kepada anaknya.

6. **Kepemimpinan Menurut Bakat (*indigenous leadership*)**

   Biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya sistem persaingan dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan diantara mereka yang ada dalam kelompok tersebut. Pada situasi ini peran bakat sangat menonjol sebagai dampak pembawaan sejak lahir mungkin disebabkan faktor keturunan.

7. **Kepemimpinan Partisipasif**

   Pemimpin atau pengikut saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

8. **Kepemimpinan Delegasi**

   Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat

pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

Selain 8 gaya kepemimpinan yang disimpulkan oleh Terry di atas, para peneliti juga mengidentifikasikan dua gaya kepemimpinan, yaitu;

1. ***Task oriented*** **= berorientasi tugas**

   Gaya ini lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan, yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif dan tepat waktu.

2. ***Employee oriented*** **= berorientasi pada bawahan atau karyawan**

   Gaya kepemimpinan ini cenderung lebih memperhatikan hubungan yang baik dengan bawahannya, lebih memotivasi karyawannya ketimbang mengawasi dengan ketat, dan lebih merasakan perasaan bawahannya. Kelemahan jika seorang pemimpin berorientasi pada tugas *(task oriented)* ialah kurang disenangi bawahannya karena bawahan dipaksa bekerja keras agar tugas-tugas selesai dengan cepat dan baik. Kelebihannya adalah pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Sebaliknya, kelemahan jika pemimpin berorientasi pada bawahan adalah pekerjaan banyak yang tidak selesai pada waktunya. Kelebihannya adalah pemimpin disenangi oleh sebagian besar bawahannya. Untuk menjadi pemimpin yang efektif digunakan keseimbangan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Gaya ini disebut gaya kepemimpinan transaksional. (Usman, 2008).

Pendekatan tentang gaya kepemimpinan di era modern terkini masih terus dikembangkan, diantaranya adalah:

1. **Pendekatan kepemimpinan transformasional-transaksional**
   a. Peran timbal balik dari seorang pemimpin disebut dengan **kepemimpinan transaksional**. Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas. Pemimpin transaksional membantu

para pengikutnya untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam menggunakan gaya transaksional, pemimpin berpegang pada imbalan kontijen dan manajemen dengan pengecualian. Penelitian menunjukan ketika *reinforcement* bersifat kontijen, para pengikut akan memperlihatkan peningkatan kinerja dan kepuasan. (Francis, 2001).

b. Tipe pemimpin yang lain adalah **pemimpin transformasional**, yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerjasama mencapai sebuah tujuan bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberi inspirasi pengiikutnya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya. Pemimpin transformasional mengajak pengikutnya untuk bekerja mencapai tujuan. Visi dari pemimpin memberikan para pengikutnya motivasi untuk melakukan kerja keras yang memberikan imbalan internal.

   Pemimpin transaksional akan menyesuaikan tujuan, petunjuk dan misi karena alasan praktis. Sebaliknya, pemimpin transformasional membuat perubahan besar pada misi dari unit organisasi, dan manajemen dari SDM untuk mencapai visi mereka. Pemimpin transformasional akan merombak seluruh filosofi, sistem dan budaya organisasi. Dalam hal ini pemimpin transformasional akan berpegang pada metode sikap, karisma, dan transitif dalam kepemimpinan. Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional dihasilkan dari penelitian oleh Bass. Ia mengidentifikasi lima faktor (tiga faktor pertama diaplikasikan pada transformasional, dan dua terakhir pada kepemimpinan transaksional). Kelimanya adalah: karisma, perhatian individual, stimulasi intelektual, imbalan yang kontingen, dan manajemen dengan pengecualian. Selain karisma pemimpin transformasional juga membutuhkan kemampuan assessment, kemampuan komunikasi, dan sensivitas terhadap orang lain.

2. **Kepemimpinan kharismatis-visioner**

   a. Pemimpin kharimatis adalah pemimpin yang antusias dan percaya diri yang kepribadian dan tindakannya mempengaruhi orang berperilaku dengan cara tertentu. Pemimpin kharismatis mempunyai visi mampu menyampaikan visi itu, bersedia mengambil resiko untuk mencapai visi itu, sensitif terhadap kendala lingkungan dan kebutuhan pengikutnya, dan menunjukkan perilaku yang di luar kebiasaan yang membedakan pemimpin kharismatis dan non-kharismatik.

   b. Kepemimpinan visioner melampaui karisma karena kemampuannya menciptakan dan menyatakan visi yang realistis, layak dipercaya, dan menarik mengenai masa depan organisiasi atau unit yang tumbuh dan memperbaiki situasi sekarang. Tiga sifat pemimpin visioner: kemampuan menjelaskan visi kepada orang lain, kemampuan mengungkap visi secara verbal dan perilaku, kemampuan memperluas atau menerapkan visi ke berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda-beda.

3. **Kepemimpinan tim**

   Banyak organisasi yang menggunakan tim, peran pemimpin menjadi sangat penting dalam membina tim-tim tersebut, diantaranya adalah : berperan sebagai penghubung dengan pihak luar, berperan sebagi penyelesai masalah, berperan sebagai manajer konflik, berperan sebagai pembina (memperjelas harapan, peran, mengajar, menawarkan dukungan, memberi semangat, dan melakukan apa saja yang perlu untuk membantu anggota tim mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi).

## D. Implikasi Teori dan Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 (dua) aspek yaitu:

1. **Fungsi administrasi**, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.

2. **Fungsi sebagai top manajemen**, yakni mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controling*, dsb.

Secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif

   Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

   Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi Partisipasi

   Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

   Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian

   Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dijelaskan lebih lanjut oleh James A.F. Stoner bahwa agar fungsi kepemimpinan dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:

1. ***Task related*** **atau** ***problem solving function,*** dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan infomasi dan pendapat.
2. ***Group maintenance function*** **atau** ***social function,*** meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat.

**Kesimpulan**

1. Kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi orang lain ataupun kelompok dalam rangka penyelesaian tugas organisasi secara efektif dan efisien. Jadi kata kunci yang dapat dijadikan indikator dalam kepemimpinan adalah ada orang atau kelompok yang dipengaruhi, adanya relasi yang kuat, adanya proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu, adanya proses memotivasi, kreatif, dan memiliki integritas yang tinggi.
2. Teori-teori kepemimpinan meliputi teori kepemimpinan sifat *(traits theory)*, teori perilaku kepemimpinan, teori situasional atau teori kontingensi, teori kelompok.
3. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya *(style)* yang dapat mewujudkan sasarannya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk

melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda–beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

4. Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Fungsi kepemimpinan, meliputi: fungsi Instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi fungsi pengendalian, *task related* atau *problem solving function*, dan *group maintenance function* atau *social function*.

## DAFTAR PUSTAKA


Bernard M. Bass, *Leadership Performance Beyond Expectations* (New York : Academic Press, 1985).

Francis J. Yammarino, Alan J. Dubinsky, Lucette B. Corner dan marvin A. Jolson. "*Women and transformasional and contigent reward Leadership : a multiple –levels- of- analysis Perspective,"academy of management Journal*, 1997.

Gary.Yuki, *Leadership*.New Jersey: Pearson, 2010.

Jhon R. Schermerhorn, *Introduction to Management*, Asia: Jhon Wiley & Son Pte Ltd, 2010.

Schemerhorn, John R., *Introduction to Management,* Asia: Sons (Asia) Pte Ltd, 2010.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Manajemen Jilid 2*, Alih Bahasa T. Hermaya, Harry Slamet, Indonesia: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2005.

Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Benyamin Molan, Indonesia: PT Indeks, 2007.

Stogdill, R.M., *Handbook of Leadership A Survey of Theory and Research*, New York: The Free Press, 1974.

Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta Bandung, 2006.

Usman, Husaini, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.

# BAB VII
# PENGEMBANGAN KARIR KEPALA SEKOLAH

**Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.**
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung
marisi.butar2@gmail.com

## A. Pengertian Karir

Pada umumnya orang menggangap karir adalah bagian dari promosi jabatan dalam organisasi. Karir dapat diartikan sebagai seluruh posisi yang pernah dijabat oleh seseorang selama berkarya dalam hidupnya. Karir juga dipandang sebagai serangkaian pengalaman kerja yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggungjawan, status, kekuasaaan, imbalan dan karir.

Kepala sekolah yang sering juga disebut sebagai kepala satuan pendidikan merupakan seorang guru yang menerima tugas tambahan untuk memimpin sekolah. Dimana tugas tambahan ini dianggap juga sebagai bagian dari promosi dalam sebuah jabatan yang menjadi bagian dari karir seroang kepala sekolah. Demikian dengan karir kepala sekolah yang menunjukkan seluruh posisi jabatan baik secara fisik maupun psikologis yang pernah diembannya selama menjadi pimpinan di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal. Karir kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Mentri Pendidikan dan Kebudayaan No. 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.

Dalam memahami karir, perlu dipahami beberapa istilah seperti jalur karir sebagai pola pekerjaan yang membentuk bagian dari karir seseorang dalam hidupnya. Kepala sekolah pasti memiliki pola pekerjaan yang selama ini diembannya sampai dia menjadi seorang kepala sekolah. Sasaran karir merupakan posisi masa depan dimana individu akan berupaya untuk mencapainya. Kepala sekolah pasti memikirkan posisi apa yang hendak dicapainya baik ketika yang bersangkutan belum menjabat sebagai kepala sekolah atau sedang

mengemban tugas sebagai kepala sekolah. Perencanaan karir adalah proses dimana seseorang memilih sasaran karir yang hendak dicapai dan bagaimana jalur untuk mencapai ke sasaran karir tersebut. Kepala sekolah akan memikirkan apa proses yang akan dijalaninya untuk mencapai karir yang diharapkannya pada masa mendatang. Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir. Untuk mencapai karir yang telah direncanakan, maka kepala sekolah akan melakukan penilaian pada dirinya untuk mengetahui hal-hal apa yang masih perlu dipersiapkan untuk mencapai karir yang telah direncanakannya.

## B. Manajemen Karir

Manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang kerkenaan dengan pekerjaan individu dalam suatu organisasi. Kegiatan ini dimulai dari proses rekrutmen, penempatan, pengembangan dan pemutusan hubungan kerja. Atau manajemen karir dapat dilihat sebagai proses berkesinambungan dari penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana karir yang dilakukan oleh individu dan organisasi.

Pelaksanaan manajemen karir tidak terlepas dari bagian SDM (Sumber Daya Manusia) atau departemen personalia. Manajemen karir perlu ditangani dengan terencana karena menyangkut penyediaan kebutuhan SDM yang memiliki kompetensi serta potensi dan daya saing yang tinggi pada masa mendatang. Jika manjemen karir yang dilakukan dengan efektif oleh bagian SDM, maka pengembangan individu dapat dilakukan dengan baik, menurunnya tingkat turnover karyawan, menggali dan menemukan kompetensi serta potensi individu, adanya pertumbuhan dan perkembangan individu dalam suatu organisasi, dan dapat memuaskan kebutuhan individu tersebut.

Karir tidak serta-merta menjadi tanggungjawab penuh individu, tetapi karir sebaiknya dikelola oleh orgnasisasi untuk memastikan ketersediaan SDM yang memiliki daya saing. Organisasi sebaiknya menjalankan program perencanaan karir organisasi dengan baik melalui pemberian kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Organisasi akan mendorong individu melakukan manajemen karir agar individu dapat berkembang dalam organsiasi, mempersiapkan

individu dalam promosi jabatan, bagian dari kepedulian kepada individu, meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat perputaran karyawan, mendorong pimpinan di level menengah untuk peduli pada individu di bawahnya, membentuk citra rekrutmen yang positif, menyediakan program konseling karyawan, manawarkan kegiatan pelatihan dan pengembangan, dan berbagai kegiatan lain yang mendukung pengembangan karir individu.

Demikian halnya dengan kepala sekolah, baik di sekolah negeri atau swasta akan membutuhkan manajemen karir baik dari dirinya secara pribadi maupun pihak sekolah atau organisasi tempat yang bersangkutan meniti karir. Kepala sekolah hendaknya sudah memikirkan karir apa yang akan dijalaninya sejak pertama sekali menjabat sebagai kepala sekolah, bahkan ketika tidak menjabat namun telah memiliki niat atau keingin menjadi kepala sekolah. Sehingga dengan demikian yang bersangkutan akan mempersiapkan dirinya sejak dini untuk mencapai karir yang diinginkan. Manajemen karir juga perlu direncanakan dan dikomunikasi oleh sekolah sebagai organisasi yang memberdayakan kepala sekolah, sehingga tujuan individu kepala sekolah dan tujuan sekolah dapat berintegrasi dan saling menguntungkan. Sehingga dalam menjalankan tugas dan perannya kepala sekolah mengetahui apa potensi dan kompetensi yang dimilikinya yang belum optimal untuk dikembangkan baik untuk kepentingan pribadi maupun kepentingan sekolah.

## C. Perencanaan Karir

Perencanaan karir dirancang untuk memperluas peluang menempatkan orang yang tepat di waktu dan tempat yang tepat. Perencanaan karir akan menyeimbangkan spesifikasi jabatan (syarat SDM yang dibutuhkan), deskprisi jabatan (tuntutan dari pekerjaan yang akan dilakukan) dan evaluasi jabatan (nilai dari sebuah pekerjaan/kompensasi). Spesifikasi dan deskripsi jabatan kepala sekolah dapat mengacu pada Peraturan Mentri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang standart kepala sekolah. Ketika kepala sekolah melakukan perencanaan karirnya pastilah yang bersangkutan akan mencari tahu apa yang menjadi tugas dan tanggungjawab sebagai kepala sekolah, atau jabatan lain yang diinginkannya dalam

pengembangan karirnya pada masa mendatang. Demikian halnya dengan persyaratan yang dituntut menjadi seorang kepala sekolah, atau jabatan lain yang diinginkannya pada masa mendatang. Termasuk dengan besaran kompensasi atau balas jasa finansial dan non finansial yang akan diterimanya sebagai kepala sekolah, atau jabatan lain yang diinginkannya pada waktu mendatang.

Dalam perencanaan karir, individu diharapkan melakukan evaluasi terhadap kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya, dengan mempertimbangkan peluang karir yang ada, menyusun tujuan karir yang hendak dicapai serta melakukan perencanaan terhadap aktivitas pengembangan karir. Fokus utama perencanaan karir diharapkan sejalan dengan tujuan pribadi dengan peluang karir yang ada. Perencanaan karir sebaiknya tidak terpusat pada kesempatan promosi, namun juga pada pencapaian tujuan psikologis seperti kepuasan diri dalam mengembangkan potensi diri individu. Secara umum pengembangan karir yang diharapkan kepala sekolah adalah adanya promosi jabatan, akan tetapi perlu diingat bahwa pencapaian karir secara psikologis ternyata lebih dari masalah promosi. Ketika kepala sekolah sekolah tidak dapat menangkap peluang promosi atau pengembangan karir yang ada, maka kepala sekolah dapat mencoba mengaktualisasikan dirinya dengan mengembangkan potensi yang dimiliki sambil menunggu kembali untuk menangkap dan memenangkan peluang pengembangan karir atau promosi jabatan yang ada.

Melalui perencanaan karir, setiap individu akan mengevaluasi kompetensi dan potensi yang dimiliki sendiri, mempertimbangkan kesempatan alternatif karir yang lain, me*review* tujuan karir yang hendak dicapai, serta merencanakan kegiatan pengembangan karir.

Perencanaan karir terdiri atas:

**1. Perencanaan Karir Organisasi**

Perencanaan karir organisasi akan mengintegrasikan kebutuhan SDM dan aktivitas karir dengan menitikberatkan pada jalur karir yang ada dalam organisasi. Agar pengembangan karir individu yang ada dalam organisasi menguntungkan organisasi, maka bagian SDM perlu melakukan program-program pelatihan dan pengambangan

bagi individu yang berpotensi untuk berkembang. Juga dibutuhkan dukungan dan komitmen manajemen puncak terhadap kegiatan pengemban karir individu dalam organisasi. Demikian juga dengan umpan balik bagi individu yang belum dipromosikan bahwa suatu saat akan dipertimbangkan jika ada peluang promosi, memberikan penjelasan jika individu tidak terpilih dalam kegiatan promosi, dan mendukung perbaikan yang dibutuhkan dalam pencapaian karir pada masa mendatang. Terakhir sebagai dukungan organisasi akan pengembangan karir individu dengan menjaga lingkungan kerja dalam organisasi yang kondusif dan memuaskan, sehingga individu terarah dalam mempersiapkan karirnya pada masa mendatang.

Sekolah sebagai organisasi atau lembaga untuk para peserta didik mendapatkan pengajaran oleh guru, juga harus melakukan perencanaan karir bagi seluruh SDM (kepala sekolah, guru/tenaga pendidik dan pegawai/tenaga kependidikan). Dengan perencanaan karir ini maka kepala sekolah akan lebih termotivasi untuk mengeksplorasi kompetensi dan potensi yang dimilikinya untuk pencapaian tujuan sekolah, yakni mempersiapkan peserta didik supaya mampu bertahan dalam berbagai kondisi kehidupan pada masa mendatang. Sekolah juga perlu menetapkan jalur karir yang jelas. Misalnya kepala sekolah di sekolah swasta, jika memiliki prestasi yang sangat baik maka yang bersangakutan tetap dipertahankan sebagai kepala sekolah pada periode berikutnya atau dapat diberikan promosi untuk mengelola sekolah yang lebih besar potensi atau sumber daya yang dimiliki yang masih satu atap/unit dari yayasan yang memiliki sekolah tersebut, atau bisa menjadi anggota pengurus yayasan yang bersangkutan. Atau jika kepala sekolah di sekolah negeri berprestasi juga dapat diberikan kepercayaan untuk tetap menjabat pada periode berikutnya atau diberikan promosi mengelola sekolah yang lebih besar sumber dayanya, atau diangkat menjadi pengawas, menjadi kepala bidang di dinas pendidikan, bahkan menjadi kepala dinas pendidikan. Namun jika kepala sekolah belum memiliki prestasi yang optimal yang bersangkutan dapat diberikan atau diikutsertakan kegiatan program pengembangan kompetensi dan potensi baik secara formal dan informal yang dapat dilakukan di dalam atau di luar sekolah, sehingga jika ada kesempatan promosi berikutnya yang bersangkutan tetap dipertimbangkan atau diprioritaskan. Atau bisa

jadi kepala sekolah yang tidak berkinerja optimal dapat menyebabkan keterlambatan kemajuan sekolah yang dipimpinnya, maka kepala sekolah bisa jadi dikembalikan hanya menjadi sebagai guru.

**2. Perencanaan Karir Individu**

Perencanaan karir individu akan membantu individu mengetahui keberadaan atau posisinya saat ini dan yang akan datang dalam organisasi. Perencanaan karir individu tidak dapat terpisahkan dari perencaaan karir dalam organisasi. Jika rencana karir individu tidak dapat diikuti di dalam organisasi, hal ini dapat membuat yang bersangkutan berpeluang keluar dari organsiasi. Untuk itu organisasi diharapkan membantu individu untuk melakukan perencanaan karirnya. Hal ini dapat dilakukan dengan menata jalur karir yang tersedia dalam organisasi. Perencanaan karir sebaiknya dimulai dengan menempatkan individu dalam pekerjaan di level paling dasar, sehingga bagian SDM dapat mengamati kinerja individu dan membandingkan dengn standar yang ada, kemudian dilakukan evaluasi untuk keputusan karir sementara. Jika ada hal yang hendak dioptimalkan dari individu maka yang bersangkutan dapat dikutsertakan pada program pelatihan atau pengembangan, sesuai kebutuhan individu yang mendukung karirnya pada masa mendatang.

Perencanaan karir sebaiknya dilakukan dalam jangka panjang dan berkesinambungan dengan fleksibel dengan memperhitungkan berbagai perubahan yang ada dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perencanaan karir oleh indvidu dapat dilihat dari: evaluasi diri sendiri, penilaian pasar tenaga kerja dan peluang karir di luar organsiasi, penyusunan tujuan karir berdasarkan portofolio diri, dan menyelaraskan peluang karir yang ada dengan tujuan pribadi. Dalam menerapkan perencanaan karir yang telah dibuat individu, dapat ditempuh langkah berikut sebagai bagian dari pengembangan karirnya pada masa mendatang, yaitu: menunjukkan prestasi kerja yang optimal, memperkenalkan dirinya melalui hal-hal positif sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan ketika ada peluang promosi, mengajukan permintaan berhenti jika ada peluang karir yang lebih baik di luar organisasi, menunjukkan kesetiaan dan

komitmen dalam organisasi, menjadi mentor atau sponsor dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan, serta melakukan aktualisasi diri.

Kepala sekolah secara individu pasti sudah memikirkan karir yang akan ditempuh selama menjadi kepala sekolah atau ketika akan menjadi kepala sekolah. Maka kepala sekolah akan mengukur potensi yang dimiliki saat ini dan berupaya mengembangkan potensinya ke depannya, sehingga kepala sekolah tetap eksis dan memberikan citra yang positif, baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah. Kepala sekolah juga perlu berintegrasi dengan pihak sekolah (jika sekolah swasta dengan pihak yayasan jika sekolah negeri dengan dinas terkait misalnya dinas pendidikan atau pihak pemerintah kota, provinsi dan pusat). Kepala sekolah dalam merencanakan karirnya secara individu juga perlu menunjukkan komitmen pada sekolah, dan merasa bahwa sekolah adalah rumah kedua dalam kehidupannya.

## D. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi oleh seseorang dalam mencapai rencana karir dan peningkatan karir melalui bagian SDM untuk suatu rencana kerja sesuai jalur karir yang ada dalam organisasi. Atau dengan kata lain pengembangan karir dapat diartikan sebagai fungsi dari manajemen karir untuk mengidentifikasi potensi karir yang dimiliki individu dan cara mengembangkan potensi tersebut. Dalam mengembangkan karir kepala sekola maka yang bersangkutan sebaiknya melakukan penilaian terhadap diri sendiri (portofolio diri), untuk mengetauhi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya dalam upaya mencapai rencana karir yang ditetapkannya.

Pengembangan karir dapat dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan serta kegiatan non pendidikan dan pelatihan. Cara diklat dapat ditempuh dengan: melanjutkan studi atau mengikuti pelatihan di dalam dan di luar organisasi. Cara non diklat dengan memberikan penghargaan, sanksi, promosi dan rotasi jabatan. Dengan pengembangan karir diharapkan adanya peningkatan kemampuan individu dan ketersediaan individu yang kompeten dalam organisasi. Dalam mengembangkan karirnya kepala sekolah dapat melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti kegiatan pelatihan dan

pengembangan baik yang diselenggarakan sekolah, pemerintah (seperti Diklat Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) sesuai dengan atau pihak swasta yang relevan. Dalam lingkup pengembangan sumber daya pendidik atau guru, istilah diklat PKB (sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya) dipilih karena pengembangan dilakukan sesuai kebutuhan, secara bertahap, dan berkelanjutan. Begitu juga dengan kegiatan yang akan dilakukan melalui siklus manajemen yang dimulai dari perencanaan (*palnning*), pelaksanaan (*action*), evaluasi (*evaluation*), dan refleksi (*reflection*) untuk mendorong peningkatan karakteristik pribadi, kompetensi atau pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan teknis yang dibutuhkan. Kepala sekolah juga harus berupaya untuk mendapatkan penghargaan yang ada dari organisasi sebagai bagian dari perencanaan karir organisasi, dan berupaya menghindari hal-hal yang dapat mengurangi penilaian positif dalam diri kepala sekolah.

Berhasil atau tidak pengembangan karir penting bagi individu dan organisasi. Keberhasailan ini dapat dipengaruhi oleh: hubungan pegawai dengan organisasi, kepribadian individu, faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi, politik organisasi, sistem penghargaan, jumlah SDM yang tersedia, ukuran dan bentuk organisasi, budaya organisasi, dan tipe manajemen. Faktor-faktor ini akan memberikan kontribusi keberhasilan dari pengembangan karir, maka diharapkan individu dapat memilah dan memposisikan dirinya untuk setiap faktor yang dapat membantu dirinya dalam pengembangan karirnya pada masa mendatang.

Karir akan melalui rangkaian tahapan yang relatif dapat diprediksi, dimulai dengan eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Perencanaaan karir harus mengingat masalah dan tugas yang berbeda dengan yang dihadapi individu dalam setiap tahapan yang ada. Untuk itu agar program karir dapat berjalan dengan efektif maka perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan individual diberbagai tahapan karir. Adapun tahapan perkembangan karir dapat dilihat sebagai berikut:

**1. Karir Awal**

Biasanya organisasi memberikan kesempatan magang sebagai penyesuaian diri agar individu dapat mencoba pilihan karir yang berbeda, dan individu dapat mencoba berbagai macam pilihan jabatan melalui pelatihan atau kursus di perguruan tinggi atau lembaga pelatihan formal, karena perhatian pimpinan organisasi akan dimulai ketika individu sudah resmi menjadi anggota organisasi.

Di awal karir individu, bagian SDM dalam organisasi dan individu itu sendiri harus memastikan untuk bergerak dinamis karena tantangan kerja dan pengawasan atas pekerjaannya akan memberikan kontribusi yang menentukan pengembangan karir dari individu tersebut dimasa mendatang. Ketika individu memasuki organisasi maka yang bersangkutan akan memulai tahap awal untuk memperoleh gambaran realistis akan organsiasi dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan bakat, keahlian, pengalaman dan preferensi yang dimilikinya. Setelah itu individu akan mulai pada tahap selanjutnya yakni berlatih, dengan mencaoba menjadi anggota organisasi yang dapat diterima semua kelompok, membangun hubungan dengan warga organisasi, mengeksplorasi kompetensi yang dimiliki. Tahap akhir pada penataan dengan mencoba untuk menyelesaikan konflik di dalam dan di luar pekerjaan, dengan menyeimbangkan tuntutan peran sebagai pekerja profesional dan peran dalam keluarga.

Karir awal tidak selalu berjalan lancar. Individu biasanya akan menghadapi masalah seperti: frustasi dan ketidakpuasan akan perbedaan harapan dan kenyataan dalam bekerja, rekan kerja atau atasan yang tidak kompeten dan peduli, ketidakpekaan terhadap organisasi, tidak aktif melakukan aktivitas di dalam dan di luar organisasi, mengabaikan penilaian kinerja, munculnya gap antara pekerja baru dengan pekerja senior, ketidakpastian dalam karir, ketidakjelasan peran, dilema etika dalam kehidupan bekerja. Dalam hal ini organisasi dapat menolong individu baru agar terlibat dalam eksplorasi dan penyusunan karir individu yang terencana dan objektif.

Pada awal karir merupakan waktu individu baru memasuki suatu lembaga pendidikan sebagai tenaga kependidikan baru. Pada tahap ini tenaga kependidikan akan bertanya apakah keahliannya diterapkan di

sini, apakah pekerjaannya menyenangkan, apakah dia akan diterima oleh rekan kerja, apakah dia dapat berkembang dan mencapai tujuan karir ini juga kepala sekolah menemukan kesesuaian dirinya dengan minat, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki. Karir kepala sekolah biasanya diawali sebagai guru yang memiliki prestasi sangat baik atau di atas rata-rata. Karir kepala sekolah pasti melalui proses rekrutmen, bagi sekolah negeri akan mempedomani peraturan perundangan yang ada dengan penyelenggara secara umum ada pada dinas pendidikan, demikian juga dengan sekolah swasta akan memperhatikan mempedomani peraturan yang ada, dengan tidak melepaskan pertimbangan peraturan atau kebijakan yayasan yang memiliki sekolah tersebut. Di beberapa negara maju untuk menjadi kepala sekolah ada lembaga khusus yang mempersiapkan calon-calon kepala sekolah, kalau di Indonesia sudah terbentuk lembaga ini melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 tahun 2010 Lembaga tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS). Pada tahap awal sebagai kepala sekolah baru, pasti akan banyak warga sekolah yang menantikan langkah atau perubahan yang baik yang diharapkan oleh warga sekolah. Secara positif hal ini akan menjadi tantangan untuk dimenangkan kepala sekolah, namun secara negatif hal ini menjadi beban kepala sekolah. Kepala sekolah hendaknya berupaya memenangkan tantangan ini, sebab hal ini akan menenutukan karir kepala sekolah selanjutnya. Jika kepala sekolah berhasil mengatasi tantangan pada karir pertamanya, bahkan mengubah tantangan menjadi peluang untuk menapaki tahapan karir yang lebih baik selanjutnya, maka kompetensi dan potensi yang dimiliki kepala sekolah yang bersangkutan akan menjadi modal yang kuat pada tahap karir selanjutnya. Proses rekrutmen kepala sekolah mengacu pada Peraturan Mentri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standart Kepala Sekolah, yang memuat kualifikasi (umum dan khusus), kompetensi (kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial). Hal ini akan membantu kepala sekolah dalam mengawali karirnya di sekolah dan dapat meminimalisir tantangan yang akan dihadapi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya di sekolah tempat yang bersangkutan meniti karirnya.

**2. Karir Pertengahan**

Setelah melalui tahap awal karir, selanjutnya individu menuju karir pertengahan dalam situasi yang sudah lebih stabil, diaman individu sudah dianggap produktif dan bertanggungjawab, sehingga individu sudah mulai dapat melakukan perencanaan karir untuk jangka panjang. Pada tahap ini individu akan banyak menemukan pengalaman baru, tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dan peluang pekerjaan yang lebih baik. Tahap ini juga membentuk kepribadian individu sebagai calon-calon pimpinan dengan kompetensi dan potensi yang lebih baik pada masa mendatang. Pada tahap ini juga individu dengan pengalaman serta keahlian yang sudah didapat akan menginginkan jabatan baru yang biasanya lebih tinggi atau lebih menarik dan menantang.

Pada tahap ini juga individu akan dihadapkan pada pilihan pencapaian karir di masa depan. Jika fator-faktor negatif seperti kejenuhan dan ketidakstabilan dalam diri individu yang dihadapi, maka karir individu akan berhenti sampai di tahap ini. Namun sebaliknya, jika faktor-faktor positif akan harapan kemapanan finansial dan aktualisasi diri yang dimiliki individu, maka perkembangan karir individu akan lebih cepat. Untuk mengatasi faktor-faktor negatif dalam pertengahan karir ini, maka individu sebaiknya melatih dan memotivasi dirinya untuk tetap energik dan dinamis dalam berbagai aspek pekerjaannya, serta tetap belajar dari seniornya dalam mengembangkan dirinya sendiri. Individu dapat menjadikan dirinya sebagai individu yang memiliki kompetensi yang tidak tergantikan dan juga menguasai teknologi dan hal-hal baru yang tidak atau belum dimiliki individu lain dalam organisasi, sehingga tetap memiliki semangat dalam berkarir.

Karir kepala sekolah pada tahap ini akan menunjukkan eksistensi, kematangan, kemapanan dirinya sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah tetap membangun konektivitas dengan seluruh pihak yang berkepentingan dengan sekolah, sehingga dapat menopang dan memberikan masukan dalam pengembangan sekolah sebagai bagian dari keberhasilan dalam karirnya sebagai kepala sekolah. Dengan mempertahankan dan mengoptimalkan hal-hal positif dari dalam diri kepala sekolah yang memberikan dampak positif juga

terhadap perkembangan sekolah, diharapkan kepala sekolah beserta warga sekolah (khususnya guru dan pegawai) bersemangat dalam menjalankan tugas tanggungjawab masing-masing, yang salah satunya adalah meniti karir yang lebih baik.

### 3. Karir Akhir

Tahap karir yang terkahir ini dikatakan masa-masa individu mempersiapkan memasuki masa pensiun, namun masa sekarang bisa saja individu tidak menjalaninya dengan baik, akibat pemutusan hubungan kerja dan banyak faktor-faktor yang mempengaruhi karir seperti tersedianya pekerjaan yang lebih baik di luar organisasi dan kesempatan pendidikan yang didapat nantinya.

Pada tahapan ini juga individu perlu memikirkan ulang atau mereposisi dirinya dalam organisasi dengan melihat peran yang akan dia lakukan dalam organisasi. Penurunan produktivitas, usia yang semakin tua, dan faktor lain yang dapat membuat individu menuju akhir dari karirnya akan membuat dia mulai melepaskan diri dari tugas-tugasnya dan mempersiapkan diri untuk pensiun. Pengurangan beban kerja, pendelegasian tanggungjawab pada junior, dapat dikatakan sebagai langkah-langkah dalam mempersiapkan diri sebelum pensiun dengan efektif. Untuk dapat mengakhiri karir dengan baik maka individu diharapkan menjaga hal-hal yang positif yang dapat dilakukan baik bagi diri sendiri, rekan kerja dan organisasi.

Kejenuhan dan keusangan baik secara fisik dan psikologis tidak dapat dihindari oleh kepala sekolah, apalagi jika kepala sekolah sudah menjabat beberapa periode, maka wajar jika kepala sekolah akan menghadapi jenjang karir pada tahap akhir. Untuk itu sebelum masa ini dihadapi maka kepala sekolah perlu mempersiapkan diri dengan mempersiapkan generasi baru untuk meneruskan tugas tanggungjawab sebagai kepala sekolah melalui pengkaderan yang telah dilakukan ketika kepala sekolah berada di tahap karir tengah. Kepala sekolah pada tahapan ini perlu tetap menjaga hubungan dan kekohesifan dengan seluruh pihak yang berkepentingan dengan sekolah. Sehingga ketika kepala sekolah benar-benar mengakhiri tugasnya sebagai kepala sekolah, yang bersangkutan menjadi figur

teladan yang senantiasa dikenang baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah oleh seluruh warga sekolah.

Dengan demikian dalam mengembangakn karir kepala sekolah perlu diperhatikan komponen kerangka pengembangan kepala sekolah, seperti: sistem perekrutan kepala sekolah melalui lembaga yang sudah distandarisasi, pembinaan dan pengembangan kepala sekolah, pemberian penghargaan dan perlindungan bagi kepala sekolah dalam menjalankan tugas, serta adanya penjaminan terhadap mutu. Dengan hal ini diharapkan kepala sekolah dalam setiap tahapan karir yang dijalani akan berjalan dengan dinamis dan professional.

## DAFTAR PUSAKA


Amtu, Onisimus. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan*. Edisi 1. Bandung: Alfabeta.

Daryando dan Tasrial. *Pengembangan Karir Profesi Guru*. Yogyakarta: Gava Media.

Kaswan. 2014. *Career Development (Pengembangan Karir untuk Mencapai Kesuksesan dan Kepuasan)*. Bandung: Alfabeta.

Moekijat. 2007. *Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai*. Bandung: Mandar Maju.

Peraturan Mentri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standart Kepala Sekolah.

Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

Peraturan Mentri Pendidikan Nasional No. 28 tahun 2010 Lembaga tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Permendikbud No. 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.

Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Afabeta.

Rozalena, Agustin dan Sri Komala Dewi. 2016. *Buku Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier & Pelatihan*. Jakarta: Penebar Swadaya.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi 3. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.

Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: CAPS.

Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Bandung: PT Refika Aditama.

www.http://lppks.kemdikbud.go.id/ tahun akses Januari 2020.

**Glosarium**

**Karir**. Posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya.

**Jalur karir**. Pola pekerjaan yang membentuk karir seseorang

**Sasaran karir**. Posisi seseorang di masa mendatang dan berusaha mencapainya.

**Manajemen karir**. Proses penyesuai menyesuaikan minat, karir individual, dan kemampuan organisasi dalam merekrut karyawan.

**Perencanaan karir**. Proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut.

**Pengembangan karir**. Peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir.

**Evaluasi**

1. Jelaskan arti penting karir bagi individu dalam organisasi.
2. Jelaskan bagimana melakukan manajemen karir yang efektif bagi seorang kepala sekolah.
3. Jika Anda seorang kepala sekolah, jelaskan langkah-langkah perencanaan karir Anda.
4. Jelaskan tahapan karir yang ada di lingkungan sekolah bagi seorang kepala sekolah.

# BAB VIII
# KETERAMPILAN PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH

**Acai Sudirman, SE., MM.**
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung
acaivenly@stiesultanagung.ac.id

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)**

1. Menunjukkan sikap bertanggungjawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri.
2. Menguasai konsep teoritis di bidang manajemen pendidikan serta implementasinya dengan paradigma pemikiran yang kreatif dan inovatif.
3. Mampu mengaplikasikan ilmu manajemen pendidikan dan pengambilan keputusan manajerial yang berhubungan dengan bidang pendidikan.

**Materi (Sub-CPMK)**

CPMK memungkinkan dijabarkan menjadi sub-sub-CPMK dan setiap sub-CPMK harus diurai menjadi beberapa indikator yang lebih operasional.

1. Menjelaskan pengertian profesionalisme, keterampilan kepemimpinan, kepala sekolah.
2. Menjelaskan penerapan fungsi kepala sekolah
3. Menjelaskan dan memaparkan standar kompetensi kepala sekolah
4. Menjelaskan indikator kepemimpinan yang efektif
5. Menjelaskan model kepemimpinan di era digitalisasi

## A. Pendahuluan

Pengembangan organisasi pendidikan merupakan hal yang sangat krusial untuk memastikan apakah tujuan organisasi secara konsisten memajukan dunia pendidikan dan tepat pada sasaran. Dinamika perubahan global yang semakin kompetitif berimplikasi terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia. Representatif sumber daya manusia yang kompeten berkolerasi dengan mutu pendidikan yang ditempuh selama masih bersekolah. Pendidikan dijadikan salah satu instrumen penting sebagai indikator penilaian potensi seseorang dalam menjalankan tugas dan fungsinya (Jamali, 2019). Sekolah yang baik mencerminkan kualitas pendidikan yang baik pula sehingga melahirkan generasi penerus yang cemerlang. Kemajuan serta keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam mengelola semua elemen-elemen yang ada di sekolah (Saputra, 2018). Seorang kepala sekolah harus dibekali potensi manajerial sehingga mampu menemukan solusi atas masalah dengan cermat. Secara umum kondisi manajerial kepemimpinan kepala sekolah yang profesional masih belum optimal dikarenakan masih rendahnya penyesuaian kemampuan diri dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Oktarina, 2009).

Desentralisasi pendidikan telah dilimpahkan kewenangannya kepada daerah dan kota untuk mengelola pendidikan pada berbagai jenjang pendidikan (Mulyasa, 2019). Keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kemampuan dan profesionalisme kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen di sekolah. Peran kepemimpinan serta profesionalisme kepala sekolah dianggap sangat krusial untuk meningkatkan sekolah yang efektif, sekolah yang unggul yang bertaraf nasional dan internasional. (Bafadal, 2016), menyatakan bahwa eksistensi kepala sekolah harus didukung dengan keahlian dalam mengelola sekolah baik yang sifatnya materi maupun non materi. Kendati demikian, perlu pemahaman khusus untuk para kepala sekolah terkait rendahnya pengindentifikasian masalah dalam supervisi pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah memiliki peranan penting untuk mendukung pengembangan kemampuan guru dalam menyusun serta mengeksplorasi materi dan strategi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa (Zainuddin, 2018).

## B. Pengertian Profesionalisme, Keterampilan Kepemimpinan, dan Kepala Sekolah

### 1. Profesionalisme

Peran sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan tidak terlepas kaitannya dengan profesionalisme kepala sekolah. Kemampuan manajerial dan profesionalisme seorang kepala sekolah saat ini belum dilakukan secara optimal. Hal ini dikarenakan masih minimnya pengetahuan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta rendahnya kemampuan untuk menyelaraskan diri dengan perkembangan dunia pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah secara fundamental bukan tendensi pada program-program sekolah melainkan juga memiliki tanggung jawab terhadap peningkatan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya (Syamsul, 2017). Menurut Kusnandar (2007), profesionalisme merupakan kondisi atau keadaan mata pencaharian seseorang yang berkaitan denagn kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu bakat, dan kewenangan yang holistik dari dalam diri. Selanjutnya berdasarkan pendapat Freidson dalam Sagala (2005), mengemukakan profesionalisme merupakan prakarsa untuk menciptakan suatu komitmen akan ide-ide profesional dan kreatif serta perkembangan karir.

### 2. Keterampilan Kepemimpinan

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang penting dalam perkembangan sekolah. Faktor seorang pemimpin memiliki kontribusi yang besar terhadap maju tidaknya pelaksanaan pendidikan di dalam sekolah. Manifestasi kepemimpinan kepala sekolah terlihat dari perwujudan konsistensi pelaksanaan program sekolah secara terencana dan bertahap (Sukendar, 2013). Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan dalam mengarahkan, membimbing suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Indrafachrudi, 2006). Menurut Qodratilah (2011), mengartikan bahwa keterampilan merupakan kemampuan pelaksanaan tugas dan menyelesaikan tugas dengan terampil, mahir dan memiliki kecakapan.

### 3. Kepala Sekolah

Menurut Rahman, dkk (2006), mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menduduki jabatan struktural yang berasal dari seorang guru (jabatan fungsional). Kepala sekolah merupakan representatif sosok seorang pemimpin sekolah yang berperan juga sebagai manajer sekolah atau administrator sekolah (Wirawan, 2014). Selanjutnya menurut Mulyasa (2019), kepala sekolah merupakan seorang pemimpin dalam satuan pendidikan yang memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan sekolah.

## C. Fungsi Kepala Sekolah

Salah satu indikator prakarsa dari seorang pemimpin seperti kepala sekolah terlihat dari kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam satuan pendidikan. Tantangan global yang semakin kompetitif saat ini mengharuskan seorang pemimpin seperti kepala sekolah untuk meningkatkan kecakapan dan kebijaksanaan dalam memimpin satuan pendidikan (Nurmadiah, 2017). Kondisi ini mencerminkan bahwa seorang kepala sekolah merupakan pihak yang bersentuhan langsung dengan proses pelaksanaan pendidikan di sekolah (Oktarina, 2009). Menurut wirawan (2014), fungsi dari kepala sekolah antara lain adalah sebagai berikut:

1. Menentukan visi, misi, dan strategi sekolah

   Seorang pemimpin seperti kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menyusun visi, misi dan strategi sekolah ke depannya. Penyusunan visi dan misi serta strategi sekolah turut dibantu oleh para guru, staf administrasi dan staf teknik sekolah sehingga hal-hal yang menjadi harapan sekolah, kemudian implementasi dari visi yang berkesinambungan dan sasaran strategik dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Budaya organisasi sekolah

   Urgensi realisasi visi dan misi serta sasasaran strategi sekolah berhubungan dengan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, kode etik yang diterapkan dalam perilaku pada civitas akademika. Relevansi budaya

organisasi dengan visi, misi dan strategi sekolah berpengaruh pada pengembangan sekolah pada masa yang akan datang.

3. Iklim yang kondusif

   Iklim organisasi merupakan persepsi positif dan prakarsa civitas akademika sekolah yang tendensius sering terjadi di lingkungan sekolah. Iklim sekolah terdiri dari iklim akademik dan akademik sosial.

4. Kurikulum

   Penerapan dan pengembangan kurikulum perlu dipahami oleh kepala sekolah secara periodik. Implementasi pengembangan kurikulum yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat mengenai kompetensi tenaga kerja sesuai dengan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

5. Proses pembelajaran

   Sebagai pemimpin sekolah, kredibilitas dan etos untuk peningkatan proses pembelajaran harus dilakukan secara terus menerus sesuai dengan relevansi perkembangan ilmu pengetahuan. Standardisasi proses pembelajaran disesuaikan dengan perubahan kurikulum dengan memperhatikan komponen-komponen pendukung proses pembelajaran.

6. Mengembangkan fasilitas pendidikan

   Urgensi pengembangan fasilitas pendidikan yang dilakukan kepala sekolah sebaiknya dilakukan secara komprehensif. Merencanakan dan melaksanakan pengembangan fasilitas pendidikan serta mengalokasikan dana perlu mempertimbangkan hal-hal yang mendukung proses penyelenggaraan pendidikan secara fundamental.

7. Mengembangkan manajemen sekolah

   Seorang pemimpin layaknya kepala sekolah perlu objektif dan konservatif dalam memimpin proses perencanaan, menyusun standar-standar dan prosedur layanan manajemen. Seorang kepala sekolah secara konsisten memimpin pelaksanaan aktivitas manajemen dan mengevaluasi hasilnya.

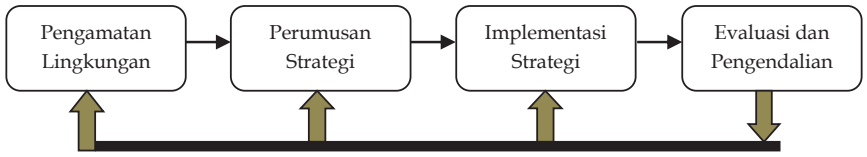
8. Peran manajerial

   Sebagai pemimpin dan manajer puncak sekolah, kredibilitas seorang kepala sekolah dalam melaksanakan peran manajerial perlu koordinasi dengan semua elemen-elemen yang ada di sekolah. Representatif seorang pemimpin yang baik terlihat dari kepemimpinan manajerial yang visioner sesuai dengan orientasi visi dan misi sekolah.

9. Mengembangkan sumber daya manusia sekolah

   Salah satu tugas kepala sekolah adalah memberdayakan guru, tenaga administrasi, dan tenaga teknik sekolah. Prakarsa dalam pengembangan sumber daya manusia di sekolah dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan, seminar, workshop, dan bimtek tentang pengembangan keterampilan dalam proses mengajar maupun komunikasi pembelajaran di dalam dan di luar kelas.

Selain fungsi kepala sekolah, manajemen strategis pendidikan sangat diperlukan sebagai pilar untuk membangun pengembangan sumber daya manusia. Manajemen mutu pendidikan diindikasikan sebagai metode untuk peningkatan mutu secara komprehensif dan berkesinambungan untuk para peserta didik. Konsep *strategic management* & *strategic planning* sangat dibutuhkan untuk pelaksanaan dan pengelolaan satuan pendidikan sebagai upaya untuk meminimalisir stagnasi pada percepatan pembangunan pendidikan (Mulyasa, 2019). Serangkaian keputusan dan tindakan yang berhubungan visi, misi dan rencana strategis sekolah merupakan interpretasi dari kinerja sekolah dalam jangka panjang. Secara umum konsep strategis manajemen dalam dunia pendidikan meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.




**Gambar 8.1:** Tahapan Pendekatan Manajemen Strategis

## D. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Setiap organisasi idealnya membutuhkan figur pemimpin yang kredibel khususnya kepala sekolah dalam mengelola manajemen sekolah. Profesionalisme seorang kepala sekolah pada dasarnya berorientasi terhadap kompetensi yang dimilikinya. Rendahnya kualitas mutu pendidikan dan belum optimalnya pemberdayaan sumber daya yang terdapat di sekolah tentunya membutuhkan peningkatan profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah (Nurmadiah, 2017). Berikut ini disajikan tabel standar kompetensi yang wajib dimiliki kepala sekolah sesuai dengan keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

**Tabel 8.1:** Standar Kompetensi Kepala Sekolah

| No. | Dimensi Kompetensi | Kompetensi | |
|---|---|---|---|
| 1 | Kompetensi Kepribadian | 1.1 | Berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi kelompok di sekolah/ madrasah, membudidayakan budaya dan tradisi akhlak mulia. |
| | | 1.2 | Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. |
| | | 1.3 | Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah. |
| | | 1.4 | Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi berusaha bersikap terbuka. |
| | | 1.5 | Adanya peran pengendalian diri dalam menghadapi masalah |
| | | 1.6 | Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. |
| 2 | Kompetensi Manajerial | 2.1 | Memformulasikan perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. |
| | | 2.2 | Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 2.3 | Pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal melalui peran kepemimpinan. |
| | | 2.4 | Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif |
| | | 2.5 | Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. |
| | | 2.6 | Pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal melalui pengelolaan guru dan staf. |
| | | 2.7 | Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan yang optimal |
| | | 2.8 | Mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah dengan mengeloa hubungan yang baik antara sekolah/madrasah dengan masyarakat. |
| | | 2.9 | Penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik dengan mengelola peserta didik berdasarkan penerimaan peserta didik yang baru. |
| | | 2.10 | Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan. |
| | | 2.11 | Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien. |
| | | 2.12 | Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. |
| | | 2.13 | Mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ madrasah |
| | | 2.14 | Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 2.15 | Pemanfaatan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen di sekolah/madrasah. |
| | | 2.16 | Melakukan proses monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanan program kegiatan sekolah/madrasah. |
| 3 | Kompetensi Kewirausahaan | 3.1 | Menciptakan inovasi yang berguna bagi sekolah/madrasah. |
| | | 3.2 | Menjadi organisasi pembelajar yang efektif dengan memiliki usaha yang tekun demi mencapai keberhasilan sekolah/madrasah. |
| | | 3.3 | Memiliki motivasi yang kuat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. |
| | | 3.4 | Selalu mencari solusi dan pantang menyerah dalam menghapi kendala yang terjadi pada sekolah/madrasah. |
| | | 3.5 | Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produk/jasa sekolah/madrasah. |
| 4 | Kompetensi Supervisi | 4.1 | Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. |
| | | 4.2 | Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. |
| | | 4.3 | Peningkatan profesionalisme guru dengan menindaklanjuti hasil supervisi akademik. |
| 5 | Kompetensi Sosial | 5.1 | Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah. |
| | | 5.2 | Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. |
| | | 5.3 | Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. |

*Sumber: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.*

## E. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Kepemimpinan kepala sekolah dalam dunia pendidikan sering kali dihubungkan dengan hal-hal yang bersifat strategik misalnya visi dan misi, sasaran dan tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kinerja kepemimpinan sekolah merupakan manifestasi dalam mengimplementasikan manajemen sekolah secara produktif, efektif dan efisien. Representatif keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola pendidikan di sekolah tercermin dari kemampuannya untuk mengelola sumber daya sekolah termasuk tenaga kependidikan, staf dan seluruh warga sekolah (Saifullah, 2016). Selain itu, kepala sekolah juga merupakan faktor pendorong dalam menyelaraskan dan mengkoordinasi semua elemen-elemen yang ada di sekolah demi terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah (Puspitasari, 2015).

Menurut Mulyasa (2019), terdapat beberapa indikator yang mencerminkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, yakni sebagai berikut:

1. Mengimplementasikan kepemimpinan yang bersifat partisipatif dalam hal pengambilan keputusan.
2. Berorientasi pada gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka.
3. Persiapan waktu yang memadai untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik dan warga sekolah lainnya.
4. Konsistensi dan penetrasi akan norma-norma pembelajaran yang disiplin kepada guru dan seluruh warga sekolah.
5. Penerapan koordinasi dan pengawasan terhadap kemajuan belajar peserta didik.
6. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah pekerjaannya dan memiliki inisiatif untuk memberikan bantuan secara proporsional dan profesional.
7. Adanya pertemuan yang aktif dan komprehensif dengan komite sekolah untuk membahas hal-hal strategis tentang kemajuan pendidikan sekolah.
8. Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas.

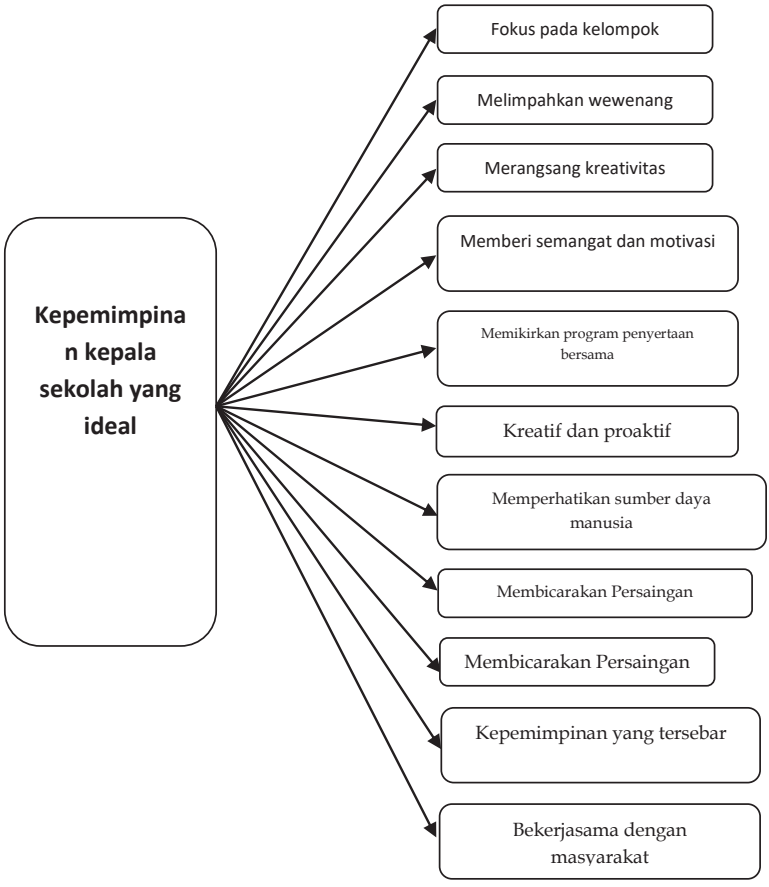
9. Melakukan pengamatan secara langsung dalam bentuk kunjungan kelas untuk memantau proses pembelajaran di dalam kelas.
10. Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.
11. Prakarsa untuk peduli akan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah.
12. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah.
13. Adanya koordinasi antara kepala sekolah dengan seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berdiskusi terkait topik-topik yang memerlukan perhatian khususnya tentang pembelajaran.
14. Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif.
15. Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
16. Adanya kepastian jaminan bagi peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.
17. Konsistensi akan komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan.
18. Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.

## F. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Digitalisasi

Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya pandai berteori namun harus bisa mengimplementasikan praktik gagasan manajemen pendidikan dalam perilaku dan tindakan secara konkrit. Model kepemimpinan hadir sebagai alternatif untuk menghadapi tantangan di masa era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi. Pola kepemimpinan kepala sekolah tidak sekedar kegiatan rutin saja, namun pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dilakukan berdasarkan standar (Mulyasa, 2019). Perubahan dunia pendidikan di era revolusi industri 4.0 yang telah memasukin babak baru, dimana banyak perkerjaan yang berhubungan dengan proses pembelajaran dilakukan secara digital dengan bantuan perangkat teknologi (Aryawan, 2019). Menurut (Mukhlasin, 2019), perubahan yang sangat deras pada

revolusi industri 4.0 khususnya pada bidang pendidikan perlu adanya kecakapan dalam pengambilan kebijakan agar tidak salah.

Seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat berpikir kreatif dan inovatif agar perencanaan yang telah direncakanan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Inovasi diperlukan guna memberikan gagasan-gagasan baru demi pembaharuan sekolah yang lebih kompetitif. Menurut Mulyasa (2019), agar suatu lembaga dapat tetap eksis dan memiliki daya dukung dalam era desentralisasi pendidikan diperlukan kepala sekolah yang ideal dengan ciri-ciri sebagai berikut: fokus pada kelompok, melimpahkan wewenang, merangsang kreativitas, memberi semangat dan motivasi, memikirkan program penyertaan bersama, kreatif dan proaktif, memperhatikan sumber daya manusia, membicarakan persaingan, membangun karakter, kepemimpinan yang tersebar, bekerja sama dengan masyarakat.




**Gambar 8.2: Ciri-Ciri Kepemimpinan yang Ideal**

## DAFTAR RUJUKAN


Aryawan, I. W. (2019) 'Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Revolusi Industri 4 . 0 Berlandaskan Pada Konsep Panca Upaya Sandhi', *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 5(2), pp. 132–141.

Bafadal, I. (2016) 'Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran Dalam Rangka Peningkatan Akuntabilitas Sekolah', *Manajemen Pendidikan*, 25(1), pp. 1–9.

Jamali, Y. (2019) 'Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan', *Jurnal Ilmiah Sustainable*, 2(1), pp. 1–22. doi: 10.31227/osf.io/8fte6.

Mukhlasin, A. (2019) 'Kepemimpinan Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0', *Jurnal Tawadhu*, 3(1), pp. 674–692.

Nurmadiah (2017) 'Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah (Kajian Konsep dan Teoritis)', *Jurnal Al-Afkar*, 5(1), pp. 84–105.

Oktarina, N. (2009) 'Profesionalisme Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Pendidikan Untuk Mewujudkan Sekolah Efektif', *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 4(1), pp. 129–140.

Puspitasari, N. (2015) 'Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (study kasus smk batik 1 surakarta)', *Jurnal INFORMA Politeknik Indonusa Surakarta*, 1(1), pp. 29–36.

Saifullah, C. Z. H. Y. (2016) 'Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Profesional Guru Pada Sma Negeri 2 Pulo Aceh Aceh Besar.', *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(3), pp. 19–29.

Saputra, B. (2018) 'Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Pada Sekolah Umum Berciri Khas Islam Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (Sdit)', *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(2), pp. 102–114. doi: 10.17977/um025v2i22018p102.

Sukendar, N. C. E. (2013) 'Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(April), pp. 33–43.

Syamsul, H. (2017) 'Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (Smp)', *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), pp. 275–289. doi: 10.24252/idaarah.v1i2.4271.

Zainuddin (2018) 'Peranan Pedamping Wilayah Dalam Peningkatan Keterampilan Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Supervisi Pembelajaran', *Jurnal Serambi Ilmu*, 30(2), pp. 154–181. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

# BAB IX
# MENCIPTAKAN BUDAYA MUTU ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

**Prof. Dr. Abdul Rahmat, S.Sos.I.,M.Pd.**
Universitas Negeri Gorontalo
abdulrahmat@ung.ac.id

## A. Membedah Budaya Mutu Pendidikan

Dalam dunia pendidikan, aktivitas penjaminan mutu dan kontrol mutu pendidikan merupakan mesin generator pelaksanaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan. Rowley (Abdul Hadis dan Nurhayati B) mengartikan *quality assurance* sebagai *a general term which encompasses all the policies, system and process directed towards ensuring the maintenance and enhancement of the quality of education provision. For example, course design, staff development the collection and uses of feedback from student, staff and employes.* Sedangkan pengendalian mutu dalam konteks pendidikan yang dicetuskan oleh Depdiknas ialah pengawasan operasional yang dilakukan melalui unit kerja yang berwenang dan kompeten, untuk mengontrol mutu lembaga pendidikan melalui program akreditasi oleh badan akreditasi nasional dan sertifikasi oleh instansi yang kompeten.

Selanjutnya, Undang-Undang Sisdiknas N0. 20 tahun 2003 telah menegaskan bahwa dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa diperlukan sistem pendidikan nasional. Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan (UU Sisdiknas, 20. 20 Thn, 2003).

Secara eksplisit dapat difahami bahwa dalam UU tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pada pasal 35 tentang

Standar Pendidikan Nasional pasal 35 poin (1) standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang ditingkatkan secara berencana dan berkala; selanjutnya poin (2) pengembangan standar nasional serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan mutu dan pengendalian mutu pendidikan.

Ada tiga aspek utama yang tersirat tentang mutu, dalam Sisdiknas no. 20 tahun 2003, yaitu *kompetensi, akreditasi, dan akuntabilitas* yang harus dimiliki suatu sekolah. Kompetensi menyangkut mutu lulusan dipersyaratkan untuk memenuhi kompetensi-kompetensi yang terstandar nasional. Akreditasi menyangkut kelengkapan sekolah dengan sumber daya pendidikan sehingga ia dapat memenuhi jaminan lulusan bermutu. Sedangkan akuntabilitas terkait dengan kemampuan suatu sekolah yang terakreditasi dan menghasilkan lulusan yang bermutu dapat dipelihara dalam suatu tradisi atau budaya mutu yang berkelanjutan.

Menurut Philip B. Crosby mutu adalah sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan *(conference to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik *input*nya, prosesnya maupun *output*nya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki standar baku mutu pendidikan (Mulyadi, 2010). Dalam konsep Carvin sebagaimana dikutip oleh Nasution, mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen (Nasution, 2001). Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan dengan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Menurut Sallis (1993), pengertian mutu dapat ditinjau dari dua dimensi. Konsep pertama menyatakan bahwa mutu bersifat absolut atau mutlak dan konsep kedua menyatakan bahwa mutu bersifat relatif.

Dalam konsep absolut mutu merujuk pada sifat yang menggambarkan derajat baiknya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu yang dicerminkan dengan harga standar yang tinggi, eksklusif dan berkelas. Mutu ditetapkan oleh pembuat sebagai atribut produk.

Dalam konsep mutu yang bersifat relatif, mutu adalah sesuatu yang berasal dari produk atau layanan. Mutu berarti memenuhi spesifikasi yang ada, mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan. Mutu pendidikan dalam Undang-Undang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan No. 63 Tahun 2009 disebutkan, mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan sistem pendidikan nasional. Danim (dalam Rina Mutaqinah) berpendapat bahwa kualitas pendidikan dilihat dari hasil pendidikan dianggap bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Sedangkan menurut Prof. Dr. Jam'an Satori (dalam Rina Mutaqinah) mutu pendidikan adalah nilai dan manfaat yang sesuai dengan standar nasional pendidikan atas *input*, proses, *output* dan *outcome* pendidikan yang dirasakan oleh pemakai jasa pendidikan dan pengguna hasil pendidikan.

Secara lebih rinci Rina, (2011) mendefinisikan bahwa mutu adalah "*Quality: A basic business strategy that provides and services that completely satsfy both internal and external customers by meeting their explicit expectation*".

Mutu lebih menekankan pada kegembiraan dan kebahagiaan pelanggan dan bukan sekedar kepuasan pelanggan. Mutu lebih menekankan pada keterlibatan seluruh staf dan tidak bersifat hirarkis. Ia lebih menekankan pada perbaikan mutu secara terus menerus dan bukan sekedar lompatan mutu yang temporal. Mutu adalah tentang hidup, cinta, hasrat, perjuangan, pemeliharaan, tangis, tawa serta semua aktivitas yang dilakukan oleh manusia.

Setelah secara terpisah pengertian budaya dan pengertian mutu diuraikan maka selanjutnya akan diuraikan pula pengertian budaya

mutu secara utuh. Menurut Cortada (1996), budaya mutu dapat didefinisikan sebagai seperangkat norma yang dilandasi nilai-nilai dan keyakinan kemudian termanifestasi dalam perilaku-perilaku, aktivitas–aktivitas, dan simbol-simbol di sekolah untuk mencapai tingkat keunggulan yang diharapkan dan diinginkan serta bagaimana mencapainya agar tercipta akuntabilitas sekolah.

Dalam Permendiknas No. 19 tahun 2005 terdapat standar pendidikan yang harus dipenuhi. Pencapaian delapan standar pendidikan inilah yang dimaksudkan sebagai tercapainya mutu pendidikan. Dalam mencapai mutu pendidikan satuan pendidikan tidak bisa serta merta mencapainya, tetapi memerlukan proses yang panjang dan sistematis. Proses tersebut perlu diwujudkan dengan meningkatkan usaha merubah *mindset*, merubah kebiasaan untuk selalu berorientasi pada mutu, menciptakan lingkungan kerja kondusif, meningkatkan dukungan dan kepercayaan warga sekolah/masyarakat. Usaha secara sistematis yang dimaksud dengan melakukan perubahan budaya dari budaya 'asal jadi ' menjadi budaya yang selalu mengedepankan mutu (berorientasi pada mutu).

Konsep ini menjelaskan bahwa secara umum definisi *quality culture* disetujui sebagai ilklim organisasi dimana kelompok ataupun staf bekerja sama secara nyata menyelesaikan tugas khusus mereka, Selain itu budaya mutu memiliki dua komponen yaitu : (1) aspek organisasi/ struktural, yang mengacu pada tugas, standard dan tanggung jawab individu, satuan dan jasa. dan (2) aspek psikologis, yang mengacu pada pengertian, fleksibilitas, partisipasi, harapan dan emosi.

## B. Nilai-Nilai Budaya Mutu Sekolah

Menurut Mulyadi (1990) budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu. Selanjutnya menurut Woods sabagaimana dikutip oleh Kamarudin, mengemukakan ada enam nilai budaya mutu yang menjadi dasar penerapan budaya kualitas secara menyeluruh yaitu (1) kami semua adalah bersama, (2) tiada orang bawah atau atasan dibenarkan, (3) terbuka dan perhubungan yang ikhlas, (4) pekerja

boleh capai maklumat yang diperlukan, (5) fokus pada proses dan (6) tiada kejayaan atau kegagalan, tetapi pembelajaran daripada pengalaman.

Membentuk budaya mutu seperti yang diungkapkan oleh Abdul Rahman, sama dengan pembudayaan mutu yaitu, aktivitas yang dilakukan secara melembaga dan berulang-ulang. Kalau sekarang kita menginginkan mutu pendidikan yang baik, maka yang harus diupayakan adalah faktor-faktor penunjang yang menyebabkan meningkatnya mutu pendidikan, faktor-faktor tersebut tidak berdiri sendiri, tapi saling berkaitan dan bersinergi. Mutu pendidikan yang baik adalah hasil persenyawaan dari delapan faktor penentu yang semuanya sesuai dengan standar yang telah diamanatkan dalam 8 SNP Permendiknas no 19 tahun 2005.

Masih dalam kaitannya dengan konsep *Quality Culture*, Lee Harvey & Bjorn Stensaker menyimpulkan ada sembilan hal yang perlu diketahui dalam penerapan budaya mutu, yaitu :

1. *There is often an implicit cultural imperialism associated with quality culture,*
2. *One should be carefull in seeing quality culture as pre-defined,ruther viewing it as a way of life,*
3. *If the letter, quality culture is not mechanistic or codified,a system produced by specialists for adoption by others but an iterative,indeed dialectical, process of evolution that does not just focus on internal processes but relates them to a wider appreciation of social and political forces and locates them historically,*
4. *The dialectical evolution is compatible with a democratic notion of quality culture as a lived, learned experience that itself generates knowledge, rather than simply processes it,*
5. *A quality culture is not jaust about checking aouputs at each stage but is also a frame of mind,as much of the managementliterature implies,*
6. *This is not just a matter of raising consciousness but a fundamental question of ideology. A quality culture is an ideological construct, a fact that cannot be glossed by a set of prescriptions or recipes for implementations,*

7. *A quality culture is not likely to be constructed irrespective of nthe context in which it is located, which again limits the possibilities for knowledge transfer,*
8. *A quality culture is nothing if it isn't owned by the people who live it,which raises the issue,*
9. *Of resistance to and engagement with quality cultures, that will be endemic in higher education if academic see quality culture as a managerialist fad, as a means to reduce their academic freedom or as in any other way disempowering."*

Gagasan ini menjelaskan bahwa dalam pengembangan budaya mutu perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut : (1) mengembangkan gagasan merupakan satu kebutuhan dan menyadari bahwa kritik terhadap budaya merupakan sebuah homogeni, (2) budaya mempertahankan rasa dan sebuah upaya kreatif tentang sesuatu yang artistik, (3) bukan mempertentangkan antara pandangan produsen budaya yang terpisah dan konsumen adalah sintetis dialektik dari produsen, yang penting adalah berfikir bagaimana cara mengembangkan budaya mutu, (4) dalam bentuk demokrasi budaya adalah tentang cara belajar dari kehidupan, konteks untuk produksi pengetahuan, (5) budaya simbolis sebanyak itu adalah materi, (6) keterkaitan budaya dan ideologi cenderung diabaikan dalam analisis "budaya mutu", (7) dapat dikatakan bahwa hubungan dialektis antara budaya dan ekonomi bukan yang deterministik, (8) budaya dapat dianggap melampaui akal manusia atau sebagai sesuatu hal unik yang dimiliki seseorang, dan (9) sub-sub budaya dapat menjadi situs resistensi, dan bukti gerakan kualitas dalam pendidikan.

Menurut Djam'an Satori (dalam Rina Mutaqinah) budaya mutu sekolah dapat diartikan sebagai berikut : (1) nilai-nilai dan pola-pola keyakinan dan perilaku yang diterima dan dipraktikkan oleh anggota-anggota organisasi, (2) sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya.

## C. Komitmen untuk Pengembangan Budaya Mutu

Menyimak konsep budaya mutu di atas, maka kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi dituntut untuk memiliki komitmen dalam mengembangkan nilai-nilai luhur kepada seluruh warga sekolah. Dan dalam rangka mewujudkan budaya mutu, maka menurut, Rina Mutaqinah ada 4 prinsip yang harus dibangun, yaitu (1) otonomi, (2) partisipasi, (3 ) transparansi, dan (4) akuntabilitas.

Goetsch & Davis (1994) menyatakan bahwa budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang konduktif bagi pembentukan dan perbaikan mutu secara terus menerus. Budaya mutu terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur dan harapan yang meningkatkan mutu.

Memperhatikan penjelasan dari teori-teori di atas maka budaya mutu disamping sangat cocok diarahkan kepada bagaimana mengelola aktivitas suatu organisasi seperti sekolah maka sangat tepat pula bila diarahkan kepada aktivitas pengelola lembaga sekolah seperti guru, karena tumbuh dan berkembangnya sekolah sangat tergantung pada bagaimana upaya memberdayakan guru di dalamnya.

Menurut Asrin (dalam Mulyadi) bahwa dalam rangka pengembangan budaya mutu sekolah ada beberapa unsur utama yang harus diperhatikan yaitu (1) mengartikulasikan visi dan misi, (2) mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah, (3) menciptakan simbol yang dapat memperkuat keunikan sekolah, (4) membangun sistem *reward*, (5) membangun hubungan sosial dan emosional antara siswa, guru dan masyarakat, dan (6) menciptakan desain dan struktur organisasi sekolah.

Seirama dengan upaya membangun budaya mutu sekolah maka perlu pula dibangun budaya mutu guru dan untuk membangun budaya mutu guru maka harus dibangun dan ditanamkan prinsip dan landasan yang kokoh dan kuat dalam diri setiap guru. Adapun beberapa prinsip yang harus tertanam dan dimiliki oleh setiap guru adalah : jiwa inovatif, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

Dari berbagai definisi yang telah diuraikan sebelumnya serta berdasarkan analisa terhadap prinsip dan landasan yang harus dimiliki oleh seorang guru maka secara umum budaya mutu guru

dapat diartikan sebagai nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang diterima dan dipraktikkan oleh guru serta sistem makna bersama yang dianut oleh guru yang membedakannya dengan yang lain. Dan dalam rangka mewujudkan budaya mutu guru, maka harus dibangun berbagai prinsip yang memungkinkan guru untuk dapat membangun dan memacu dirinya dalam mencapai peningkatan kualitas yang diinginkan.

## DAFTAR PUSTAKA


Cortada,J.W., *Total Quality Management, edisi Indonesia, (*Yogyakarta: Penerbit Andi, 1996*),* p.128.

European University Association, *Developing an Internal Quality Culture in European Universities, Report on Qualkity Culture Project Roudn II-2004*, (Belgium: Rue d'Egmont 13, 2005), p. 26.

Goetsch & Davis. *Introduction to Total Quality; Quality, Productivity,Competitiveness*, (NJ: :Englewood Cliff Prentice–Hall, 1994) p. 200.

Heni Sukrisno. "*Hubungan antara Responsibilitas manajemen,akuntabilitas mutu layanan, budaya mutu, pembelajaran organisasi, kinerja tim dengan keefektifan system penjaminan mutu pada universitas swasta di Surabaya*", (Desertasi, Malang, 2008), p. 93.

Komaruddin Moh. Yusuf, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), p.167.

Lee Harvey & Bjorn Stensaker, "*Quality Culture Understansdings, Bounderies and Linkages*" European Jurnal of Education Vol. 43.No. 4, 2008, p. 2

Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan Budaya Mutu*, Malang :UIN-Maliki Press,P.135-136

Nasution,M.N., *Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001) p. 101.

Rina Mutaqinah, *Membangun Budaya Mutu Melalui Evaluasi Diri Sekolah*, (Jabar: LPMP,2011), p.4.

Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Educational anagement Series, 1993) p. 9.

# BAB X
# ANALISIS MANAJEMEN DIKLAT KEPALA SEKOLAH ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

**Dr. Hegar Harini, M.Pd.**
STKIP Kusuma Negara
hegar@stkipkusumanegara.ac.id

## A. Kompetensi Kepala Sekolah

Dalam era digitalisasi informasi dan tuntutan persaingan global dewasa ini memberikan tantangan bagi kepala sekolah (satuan pendidikan) sebagai ujung tombak pelaku penyelenggara pendidikan. Hal ini memerlukan upaya meningkatkan kompetensi kepala sekolah agar selalu dapat melihat dan melakukan pengembangan sekolah seiring dengan tuntuan dan perkembangan peradaban keempat yang saat ini dikenal dengan era pendidik 4.0 yang sedang berlangsung di Indonesia saat ini.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat menuntut kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Inovasi menjadi kunci paling utama di era industri 4.0 yang menuntut kepala sekolah membentuk peserta didik memiliki kompetensi abad 21 yang mampu berfikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan komunikatif. Peserta didik yang berkualitas merupakan keluaran (*output*) dari sistem persekolahan yang baik. Kepala sekolah menjadi aktor utama yang mengelola masukan (*input*), proses, dan keluaran (*output*) dengan berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, mengamanatkan bahwa kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah wajib memiliki lima dimensi kompetensi, yaitu dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Oleh

sebab itu, secara bertahap dan berkesinambungan kompetensi kepala sekolah harus ditingkatkan melalui diklat penguatan kepala sekolah.

Kesungguhan peserta dalam mengikuti diklat mendapat perhatian serius, karena menentukan ketuntasan pencapaian tujuan diklat sehingga kepala sekolah tidak mengulang mengikuti diklat penguatan kepala sekolah. Permendikbud No. 6 Tahun 2018 pasal 21 huruf f dinyatakan bahwa kepala sekolah yang tidak lulus pendidikan dan pelatihan penguatan kepala sekolah sebagaimana dimaksud dalam huruf e diberi kesempatan untuk mengikuti kembali pendidikan dan pelatihan penguatan kepala sekolah paling banyak 2 (dua) kali.

Program Penguatan Kemampuan Kepala dan Pengawas Sekolah merupakan salah satu program strategis kementerian pendidikan dan kebudayaaan untuk percepatan peningkatan mutu pendidikan di tanah air. Hal ini didasari banyaknya hasil kajian baik dari luar maupun dalam negeri yang mendukung bahwa kualitas sekolah sangat erat kaitannya dengan kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Hampir tidak ada sekolah bermutu tanpa kepala sekolah yang bermutu, dan didukung oleh pengawas yang bermutu. Dengan demikian, apabila ingin meningkatkan mutu sekolah, dimulai dengan pembenahan kepala sekolah dan pengawas sekolah dilanjutkan pembenahan guru.

Agar rumusan dan pelaksanaan program peningkatan mutu, kapabilitas dan/atau kompetensi kepala sekolah yang efektif dan efisien, maka diperlukan adanya langkah awal berupa :

Kebutuhan peningkatan kapabilitas dan/atau kompetensi kepala sekolah (kebutuhan peningkatan kapabilitas dan/atau kompetensi kepala sekolah. Program yang umum digunakan oleh suatu organisasi sekolah untuk meningkatkan kapabilitas dan/atau kompetensi kepala sekolah adalah program pendidikan dan pelatihan (diklat).

Rancang bangun atau desain dan keharmonisan program diklat adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam proses penyelenggaraan diklat, dan merupakan unsur yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan penyelenggaraan program diklat. Agar desain program diklat yang dirumuskan dalam pengelola diklat sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi kepala sekolah,

maka perlu adanya proses awal berupa Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dan Indentifikasi Kebutuhan Diklat (IKD).

1. Tujuan

   Secara umum, tujuan diklat penguatan kepala sekolah adalah untuk memperkuat kompetensi kepala sekolah pada Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi, Kepemimpinan, Penguatan Pendidikan Karakter dan Pengembangan Sekolah Berdasarkan 8 SNP.

   Secara khusus, tujuan diklat penguatan kepala sekolah adalah untuk menguatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap.

2. Manfaat

   Manfaat melakukan AKD adalah:

   a. Memahami penyebab timbulnya kesenjangan kinerja kepala sekolah karena pelaksanaan AKD yang tepat dan efektif tidak hanya akan menemukan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh diskrepansi kompetensi pegawai/pekerja (kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap), tapi juga dapat menemukan penyebab masalah yang disebabkan oleh unsur-unsur atau fungsi-fungsi manajemen lainnya (misalnya: keterbatasan sarana yang ada, prasarana yang kurang mendukung, metode pembelajaran yang kurang tepat, terbatasnya anggaran yang tersedia, perencanaan yang kurang matang, koordinasi yang tidak mantap, dan lain sebagainya);
   b. Efisiensi biaya, karena solusi pemenuhan kesenjangan kinerja (diklat maupun non diklat) yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah;
   c. Efektivitas perumusan program-program diklat, sehingga sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah.

3. Manfaat melakukan IKD adalah:

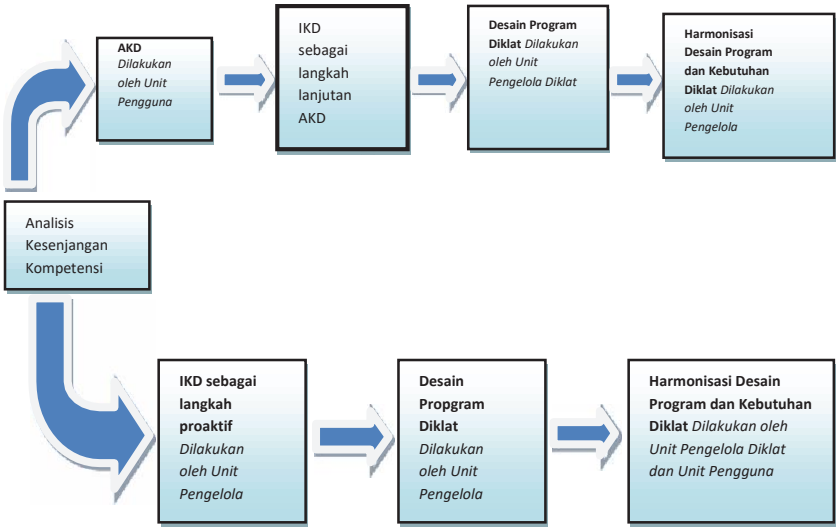
   a. Memahami penyebab timbulnya kesenjangan kinerja kepala sekolah yang diakibatkan oleh kesenjangan kompetensi;
   b. Efisiensi biaya penyelenggaraan program diklat karena solusi pemenuhan kesenjangan kompetensi yang membutuhkan diklat dilaksanakan dengan menyelenggarakan diklat yang sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah;

c. Efektivitas perumusan program-program diklat, sehingga sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah;

d. Menjaga dan meningkatkan motivasi kepala sekolah dalam mengikuti diklat, karena program diklat yang diikuti sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian akan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan diklat.

## B. Kebutuhan Diklat Kepala Sekolah

Proses pelaksanaan AKD dan IKD, diawali dari analisis kesenjangan kompetensi dan berujung pada harmonisasi desain program diklat sesuai kebutuhan pengembangan (hasil analisis kesenjangan kompetensi). Alur proses AKD dan IKD yang dimaksud adalah sebagaimana yang tersebut dalam gambar berikut:




Gambar 1.1. Bagan Alur Proses AKD dan IKD Hingga Desain Program Diklat

Kebutuhan diklat pada dasarnya dibagi ke dalam 3 (tiga) kategori menurut tingkat atau jenjang kebutuhan diklat, yakni sebagai berikut:

1. Kebutuhan diklat pada tingkat organisasi sekolah, yakni kesenjangan kinerja nyata organisasi sekolah dibandingkan dengan standar kinerja organisasi sekolah yang seharusnya dicapai. Kebutuhan diklat pada tingkat organisasi sekolah merupakan

upaya identifikasi berbagai kesenjangan kompetensi yang terdapat di lembaga atau instansi yang dapat dipenuhi malalui diklat di tingkat lembaga yaitu mencoba untuk membandingkan "capaian kinerja lembaga" dengan "visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditentukan". Dengan ditemukannya kesenjangan kompetensi pada suatu organisasi sekolah atau lembaga, maka dapat direkomendasikan jenis diklat yang dibutuhkan.

2. Kebutuhan diklat pada tingkat jabatan atau posisi, yakni kesenjangan kompetensi aktual dibandingkan dengan kompetensi yang diharapkan untuk melakukan seluruh pekerjaan pada jenjang jabatan atau posisi tertentu.
3. Kebutuhan diklat pada tingkat jabatan atau posisi merupakan upaya identifikasi berbagai kesenjangan kompetensi untuk melaksanakan berbagai macam tugas dan fungsi tertentu yang dapat dipenuhi melalui diklat. Untuk mengidentifikasi kebutuhan diklat pada jenjang jabatan atau posisi, didasarkan pada uraian pekerjaan yang tersedia dan melakukan proses analisis uraian tugas.
4. Kebutuhan diklat pada tingkat individu atau perorangan, yakni kesenjangan antara kompetensi individu aktual dibandingkan dengan kompetensi individu yang diharapkan. Setelah mengetahui dan menentukan kebutuhan diklat pada tingkat kelembagaan dan tingkat jabatan dan/atau posisi, kemudian menentukan "siapa" membutuhkan diklat "apa", yaitu menemukan kesenjangan antara kompetensi yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dengan kompetensi yang dimiliki secara aktual.

Materi diklat penguatan kepala sekolah meliputi: 1) manajerial meliputi (a) teknik analisis manajemen; (b) pengembangan RKS-RKAS, (c)) pengelolaan kurikulum, (d) pengelolaan keuangan, (e) pengelolaan PTK, (f) pengelolaan peserta didik dan (g) pengelolaan sarana prasarana. 2) Kewirausahaan meliputi; pengantar dan konsep kewirausahaan dan pengembangan kewirausahaan. 3) Supervisi guru dan tenaga kependidikan. 4) Kepemimpinan meliputi; kepemimpinan pembelajaran dan kepemimpinan perubahan. 5) Pengembangan sekolah berdasarkan 8 SNP, dan 6) melakukan perubahan pengetahuan, sikap, keterampilan dan implementasinya.

Sedangkan hasil yang diharapkan pada akhir diklat penguatan kepala sekolah adalah, meningkatnya kompetensi kepala sekolah sesuai tuntutan beban kerja kepala sekolah yang diatur dalam PP nomor 19 tahun 2017 tentang Guru dan Penilaian Kinerja yang diatur dalam Permendikbud No 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

## C. Pengembangan Kepala Sekolah

Pengembangan kepala sekolah dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi sekolah, dengan standar kinerja yang telah ditetapkan (kompetensi). Kompetensi menyangkut kewenangan setiap kepala sekolah untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi sekolah yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi sekolah dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain kompentensi yang dimiliki paling individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.

Beragam aktivitas yang dapat dilakukan untuk pengembangan kepala sekolah, yaitu:

1. Latihan/pendidikan
2. Rotasi jabatan
3. Delegasi tugas
4. Promosi
5. Pemindahan
6. Counseling
7. Penugasan dalam keanggotaan sesuatu panitia
8. Konferensi.

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan kinerja organisasi sekolah. Pelatihan memberi para pembelajaran pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Di sisi lain, pengembangan melibatkan

pembelajaran yang melampaui pekerjaan saaat ini dan memiliki fokus jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para kepala sekolah untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi sekolah. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk menyelaraskan para kepala sekolah dengan strategi-strategi organisasi sekolah mereka. Beberapa manfaat stratejik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan kepala sekolah, meningkatkan semangat, tingkat retensi yang tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam mutu pendidikan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa guru dan *stakeholder* puas. Peningkatan kinerja, tujuan akhir pelatihan dan pengembangan, adalah tujuan stratejik bagi organisasi sekolah sekolah.

## D. *Job Analysis* (Analisis Pekerjaan)

### 1. Definisi Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan landasan yang paling mendasar dari manajemen kepala sekolah. Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah sebuah cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi, konteks, dan persyaratan manusiawi pekerjaan tersebut. (Robert L. Mathis:2004, hal 200).

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2000:149), analisis pekerjaan adalah cara sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks dimana pekerjaan dilaksanakan.

Definisi lain dari Wayne Mondy (2008:95) analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi sekolah.

Fokus dari analisis pekerjaan yang lebih sempit berpusat pada pengumpulan data dalam cara yang formal dan sistematis tentang apa yang dilakukan orang dalam pekerjaannya. Analisis pekerjaan melibatkan pengumpulan informasi tentang karakteristik-karakteristik sebuah pekerjaan yang membedakannya dari pekerjaan yang lain.

Informasi yang berguna dalam mendapatkan perbedaan tersebut meliputi:

a. Aktivitas dan perilaku kerja
b. Interaksi dengan orang lain
c. Standar kinerja
d. Pengaruh finansial dan penganggaran belanja
e. Mesin dan peralatan yang digunakan
f. Kondisi bekerja
g. Pengawasan yang diberikan dan yang diterima
h. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan. (Robert L. Mathis:2004, hal 200)

Analisis pekerjaan mempunyai fokus lebih sempit, yaitu sistem formal mengumpulkan data tentang apa yang dikerjakan orang dalam pekerjaan. Informasi yang dihasilkan analisis pekerjaan dapat berguna dalam desain ulang pekerjaan, tetapi fokus utamanya untuk mendapatkan pengertian yang jelas tentang apa yang dilakukan dalam pekerjaan dan kemampuan apa yang diperlukan untuk mengerjakan sesuai dengan desainnya. Dokumen menggambarkan elemen yang teridentifikasi selama analisis pekerjaan adalah uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

**2. Tujuan Analisis Pekerjaan**

Tujuan analisis pekerjaan adalah memberikan jawaban atas enam pertanyaan penting:

a. Tugas-tugas mental dan fisik apa sajakah yang dilaksanakan kepala sekolah?
b. Kapan pekerjaan tersebut diselasaikan?
c. Di mana pekerjaan tersebut diselesaikan?
d. Bagaimana kepala sekolah melaksanakan pekerjaannya?
e. Mengapa pekerjaan tersebut perlu dijalankan?
f. Persyaratan apa yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut? (Wayne Mondy: 2008, hal 95)

Hal ini sejalan dengan pernyataan yang dikutip dari http://en.wikipedia.org/wiki/Job_analysis, diakses tanggal 18 Januari 2020 sebagai berikut: *Job Analysis is the process of describing and recording aspects of jobs and specifying the skills and other requirements necessary to perform the job. One of the main purpose of conducting job analysis is to prepare job description and job specification which in turn helps to hire the right quality of workforce into the organization. The general purpose of job analysis is to document the requirements of a job and the work performed. Job and task analysis is performed as a basis for later improvements, including: definition of a job domain; describing a job; developing performance appraisals, selection systems, promotion criteria, training needs assessment, and compensation plans. Job analysis* adalah proses menggambarkan dan merekam aspek pekerjaan dan menentukan keterampilan dan persyaratan lainnya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Salah satu tujuan utama melakukan analisis jabatan adalah untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang pada gilirannya membantu untuk menyewa kualitas hak kepala sekolah dalam organisasi sekolah. Tujuan umum analisis pekerjaan adalah untuk mendokumentasikan persyaratan pekerjaan dan pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan dan analisis tugas dilakukan sebagai dasar untuk perbaikan nanti, termasuk: definisi dari sebuah domain kerja; menggambarkan pekerjaan, mengembangkan penilaian kinerja, sistem seleksi, kriteria promosi, pelatihan penilaian kebutuhan, dan rencana kompensasi.

### 3. Manfaat Analisis Pekerjaan

Manfaat analisis pekerjaan adalah sebagai berikut:

a. Penarikan, seleksi dan penempatan kepala sekolah
b. Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan
c. Menilai kinerja/pelaksanaan kerja
d. Memperbaiki cara bekerja kepala sekolah
e. Merencanakan organisasi sekolah agar memenuhi syarat/memperbaiki struktur organisasi sekolah sesuai beban dan fungsi jabatan.
f. Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer kepala sekolah

g. Merencanakan fasilitas dan perlengkapan kerja bagi kepala sekolah

h. Bimbingan dan penyuluhan kepala sekolah. (Sedarmayanti: 2008, hal 152)

**4. Alasan Melaksanakan Analisis Pekerjaan**

Sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah, data diperoleh dari analisis pekerjaan bisa memiliki pengaruh pada hampir seluruh aspek manajemen kepala sekolah.

a. Penyedia Guru, Tata Usaha dan Staf

Seluruh aspek penyediaan guru, tata usaha dan staf (*staffing*) akan kacau jika perekrut tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk menjalankan berbagai pekerjaan. Penggunaan utama data analisis pekerjaan ditemukan pada aspek perencanaan kepala sekolah.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Informasi diskripsi pekerjaan seringkali terbukti bermanfaat dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika informasi tersebut mengatakan bahwa pekerjaan tertentu membutuhkan pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan khusus, dan orang yang mengisi posisi tersebut tidak memiliki seluruh persyaratan yang dibutuhkan, pelatihan dan/atau pengembangan mungkin diperlukan.

c. Penilaian Kinerja

Para kepala sekolah harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan tujuan-tujuan spesifik lain yang telah ditentukan.

d. Kompensasi

Dalam bidang kompensasi, sangatlah bermanfaat untuk mengetahui nilai relatif pekerjaan tertentu bagi organisasi sekolah sebelum ditetapkan nilai uang yang pantas untuk pekerjaan tersebut.

e. Keselamatan dan Kesehatan

Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan juga bermanfaat dalam mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan. Deskripsi/spesifikasi pekerjaan harus mencerminkan kondisi tersebut.

f. Hubungan Kepala Sekolah

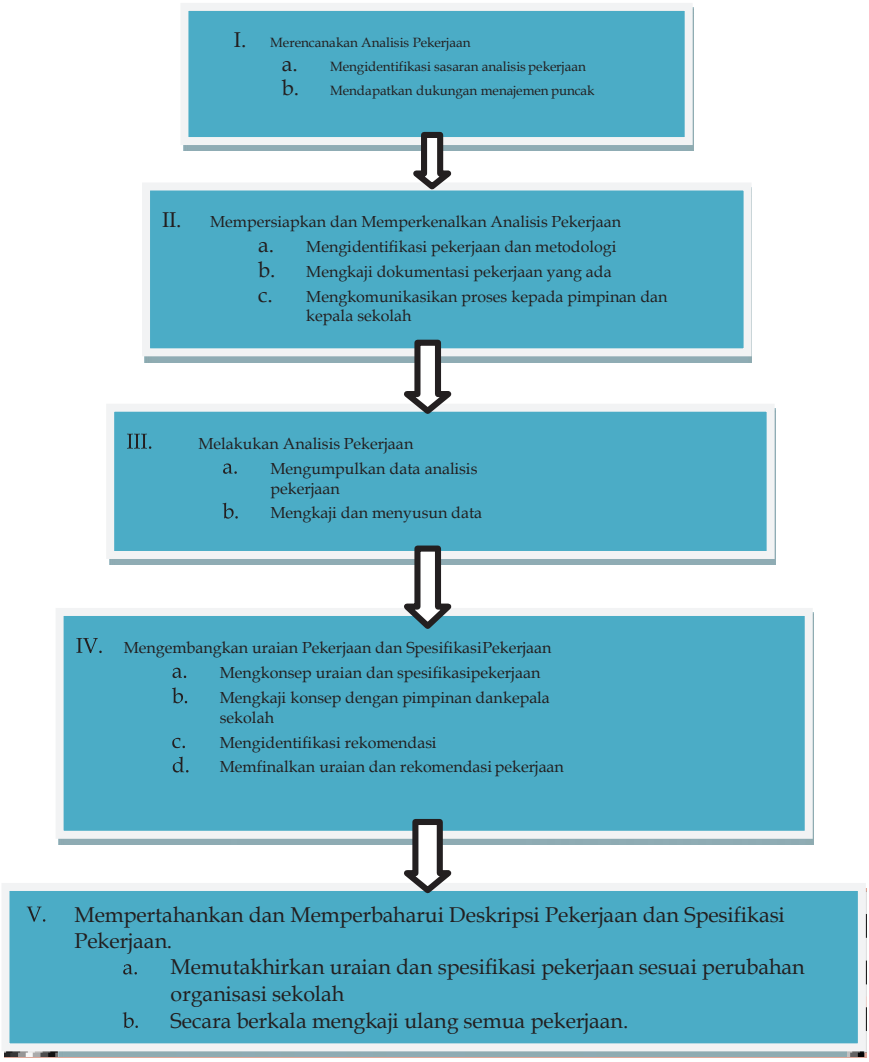
Informasi analisis pekerjaan juga penting dalam hubungan kekepala sekolahan dan perburuhan. Ketika para kepala sekolah dipertimbangkan untuk promosi, transfer, atau demosi, deskripsi pekerjaan memberikan standar evaluasi dan perbandingan bakat.

g. Pertimbangan Legal

Analisis pekerjaan yang dipersiapkan dengan baik terutama penting untuk menunjang legalitas dari praktik-praktk kepala sekolah. Data analisis pekerjaan dibutuhkan untuk mempertahankan keputusan-keputusan yang melibatkan pemberhentian, promosi, transfer dan demosi.

**5. Tahap dalam Proses Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan dilaksanakan pada tiga saat. **Pertama**, pada saat organisasi sekolah sekolah didirikan dan program analisis pekerjaan dimulai untuk pertama kalinya. **Kedua**, ketika tercipta pekerjaan-pekerjaan baru. **Ketiga**, ketika pekerjaan berubah secara signifikan akibat adanya teknologi, metode, prosedur, atau sistem yang baru. Analisis pekerjaan paling sering dilaksankan akibat adanya perubahan-perubahan dalam karakteristik pekerjaan. Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan maupun spesifikasi pekerjaan.




Gambar 2. Tahap dalam Proses Analisis Pekerjaan
Sumber: Buku Human Resource Management, Robert L. Mathis (2006:208)

## E. *Job Description* (Deskripsi Pekerjaan)

Deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan (Mondy, 2008:95). Informasi yang diperoleh melalui analisis pekerjaan penting untuk penyusunan deskripsi

pekerjaan. Deskripsi pekerjaan yang ringkas menutup kemungkinan terdengarnya ucapan "ini bukan pekerjaan saya".

Di antara item-item yang dimasukan dalam deskripsi pekerjaan terdapat:

1. Tugas-tugas yang dikerjakan
2. Persentase waktu yang dialokasikan untuk setiap tugas
3. Standar-standar kinerja yang harus dicapai
4. Peningkatan mutu pendidikan.

## F. Analisis Kebutuhan Manajemen Diklat

*Training Needs Assessment* (TNA) merupakan istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru. Dinyatakan oleh Rosset bahwa *Training Needs Assessment* yang selanjutnya disebut analisis kebutuhan diklat seringkali disebut pula sebagai analisis permasalahan, analisis pra-diklat, analisis kebutuhan atau analisis pendahuluan.

Analisis kebutuhan mengambil peran yang penting dalam menyajikan informasi sebagai tahap usaha, mengenai apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja. Terdapat empat tujuan dari pelaksanaan analisis kebutuhan yaitu mencapai kinerja yang optimal, untuk mengetahui kinerja aktual, untuk mengetahui apa yang dirasakan oleh si belajar mengenai topik pelatihan, untuk mengetahui penyebab timbulnya permasalahan kinerja yang mencakup empat hal yaitu:

1. Kekurangan keterampilan, keahlian atau pengetahuan;
2. Adanya perubahan lingkungan;
3. Tidak ada atau sedikitnya insentif;
4. Kepala sekolah tidak termotivasi yang bisa disebabkan karena faktor nilai atau kepercayaan

Sementara itu menurut Kaufman (2010) menyatakan bahwa suatu analisis kebutuhan harus mencakup sekurang-kurangnya tiga karakteristik sebagai berikut:

1. Data harus menyajikan kondisi aktual si belajar dan orang-orang yang terkait, baik tu mencakup kondisi saat ini maupun kondisi mendatang;
2. Tidak ada analisis kebutuhan yang bersifat final dan lengkap. Kita harus menyadari bahwa pernyataan tentang kebutuhan bersifat tentatif/sementara;
3. Ketimpangan seharusnya diidentifikasi dari produk dan bukanya mengenai proses.

Analisis kebutuhan diklat memiliki kaitan yang erat dengan perencanaan diklat. Perencanaan yang paling baik didahului dengan mengidentifikasikan kebutuhan. Perencanaan sistem pembelajaran tidak dapat dipisahkan dari masalah karena dengan adanya masalah tersebut diperlukan perencanaan sistem pembelajaran. Dalam kaitan tersebut, yang dimaksud dengan perencanaan adalah suatu proyeksi dari tindakan untuk mencapai tujuan, dengan elemen-elemen sebagai berikut:

1. Identifikasi dan pendokumentasian kebutuhan;
2. Memilih masalah yang terdokumentasi tersebut untuk djadikan prioritas tindakan;
3. Merinci hasil-hasil yang diharapkan dapat dicapai dari pemilihan kebutuhan tersebut;
4. Mengidentifikasikan hal-hal yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah
5. Menguatkan hal-hal yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah;
6. Mengidentifikasikan alternatif dan peralatan yang memungkinkan untuk memecahkan masalah tersebut.

Dengan demikian, analisis kebutuhan diklat merupakan tahapan pertama dari perencanaan. Perencanaan senantiasa diawali dengan mengidentifikasikan masalah atau kebutuhan. Hasil dari analisis kebutuhan merupakan masukan utama dalam proses perencanaan. Dalam bidang kediklatan, maka hasil analisis kebutuhan diklat merupakan masukan dalam merencanaan diklat.

Tujuan pengembangan kepala sekolah manusia adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap kepala sekolah, sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi sekolah sekolah.

Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan kepala sekolah yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu :

1. menambah pengetahuan
2. menambah keterampilan
3. merubah sikap

Manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan kepala sekolah yaitu:

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk, dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja kepala sekolah saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja yang diharapkan oleh organisasi sekolah sekolah.
2. Meningkatkan produktivitas, dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti kepala sekolah juga memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan semikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya dalam mutu pendidikan.
3. Meningkatkan fleksibilitas kepala sekolah, dengan semakin banyaknya keterampilan yang dimiliki kepala sekolah, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi sekolah.
4. Meningkatkan komitmen dengan melalui kegiatan pengembangan, kepala sekolah diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi sekolah yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja kepala sekolah serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.
5. Mengurangi *turn over* dan absensi, bahwa dengan semakin besarnya komitmen kepala sekolah terhadap organisasi sekolah akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat

*turn over* absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan mutu pendidikan.

Secara umum manfaat dari pengembangan manajemen diklat kepala sekolah dapat dilihat dalam dua sisi yaitu :

1. Dari sisi individu kepala sekolah, yang memberi manfaat sebagai berikut :
   a. Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
   b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
   c. Merubah sikap.
   d. Memperbaiki atau mutu pendidikan dari organisasi sekolah tempat bekerja.
2. Dari sisi organisasi sekolah, pengembangan kepala sekolahdapat memberi manfaat sebagai berikut :
   a. Menaikkan produktivitas kerja guru.
   b. Menurunkan biaya.

Tujuan pengembangan manajemen kepala sekolah lain yang perlu dikembangkan adalah pentingnya *soft skills* bagi kepala sekolah. Bila sejak awal mereka dibekali dengan pengetahuan tentang *soft skills* yang cukup dan bahkan sudah terbiasa mempraktikkannya dalam kehidupan sehari-hari maka peluang meningkatkan karir akan sukses dan semakin besar.

Masing-masing dunia organisasi sekolah dapat memberikan sederet kompetensi teknis maupun non teknis yang berbeda. Namun, pada umumnya jenis kompetensi non teknis lebih banyak dibandingkan dengan kompetensi teknis. Atribut tersebut diurut berdasarkan prioritas kepentingan di dunia kerja, yaitu:

Tabel 1. 23 Atribut *Soft Skill*

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Inisiatif | 13 | Manajemen diri |
| 2 | Etika/integritas | 14 | Menyelesaikan persoalan |
| 3 | Berfikir kritis | 15 | Dapat meringkas/menyimpulkan |
| 4 | Kemauan belajar | 16 | Berkooperasi |
| 5 | Komitmen | 17 | Fleksibel |
| 6 | Motivasi | 18 | Kerja dalam tim |
| 7 | Bersemangat | 19 | Mandiri |
| 8 | Dapat diandalkan | 20 | Mendengarkan |
| 9 | Komunikasi lisan | 21 | Tangguh |
| 10 | Kreatif | 22 | Berargumentasi logis |
| 11 | Kemampuan analiti2 | 23 | Manajemen waktu |
| 12 | Dapat mengatasi stres | | |

*Sumber: Illah Saillah, 2003.*

Dalam rangka mengembangkan atribut *soft skills*, diperlukan evaluasi diri dari setiap orang guna mengatahui kekuatan mana yang dimiliki saat ini, sekaligus kelemahannya. Para kepala sekolah diberi lembar kuesioner yang berisi atribut *soft skills*. Lalu mengisinya dengan memberi tanda mana yang sudah merasa cukup mereka miliki dan mana yang masih perlu dikembangkan.

## G. Pengembangan Pelatihan Kepala Sekolah

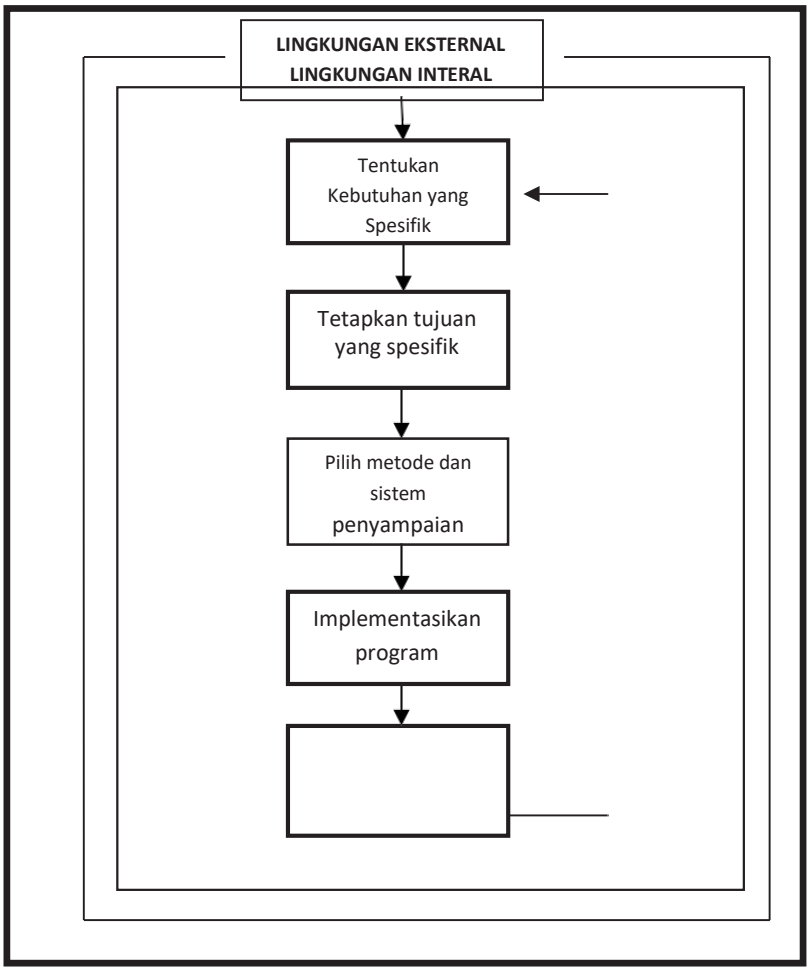
Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan kinerja organisasi sekolah. Pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Disisi lain mengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para kepala sekolah untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi sekolah. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk menyelaraskan para kepala sekolah dengan dengan strategi-strategi organisasi sekolah. Beberapa manfaat strategis yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup

kepuasan kepala sekolah, meningkatkannya semangat tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam peningkatan kualitas kepala sekolah, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para kepala sekolah yang puas akan menghasilkan para siswa yang berprestasi. (Wayne Mondy, 2008:2010)

Reformasi terhadap kualitas kepala sekolah merupakan bagian dari reformasi pemerintahan dalam rangka mengarah pada pencapaian *good govermance*. Upaya yang dapat dilakukan melalui sistem manajemen kinerja, tidak hanya pada staf akan tetapi menyeluruh dari kepala sekolah jajaran kepemimpinan di dunia pendidikan.

Salah satu aspek manajemen diklat kepala sekolah adalah bagaimana sistem pengembangan kepala sekolah dikelola dalam kemasan manajemen diklat supaya benar-benar sesuai dengan fungsinya, yakni mampu memberikan efek positif pada peningkatan kinerja di lingkungan organisasi sekolahnya.

Perubahan-perubahan besar dalam lingkungan eksternal dan internal yang ada di sekolah mendorong perubahan dari segi mutu pendidikan. Proses umum pelatihan dan pengembangan yang mengantisipasi atau merespon perubahan ditunjukkan pada gambar berikut ini:




**Gambar 2.** Proses Pelatihan dan Pengembangan
*Sumber: Mondy, 2004:214*

Proses pelatihan dan pengembangan seperti terlihat dalam gambar di atas memuat langkah-langkah sebagai berikut:

1. **Menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik pelatihan dan pengembangan**. Pendekatan sistematis untuk menemukan kebutuhan-kebutuhan yang sebenarnya harus dilakukan Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan bisa ditentukan dengan melakukan analisis pada beberapa level.
2. **Menetapkan tujuan-tujuan spesifik pelatihan dan pengembangan**. Pelatihan dan pengembangan harus memiliki

tujuan-tujuan yang jelas dan ringkas serta dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi sekolah. Tanpa tujuan-tujuan tersebut, tidak mungkin merancang program-program pelatihan dan pengembangan yang bermanfaat.

3. **Metode-metode pelatihan dan pengembangan.** Institusi/ lembaga menggunakan sejumlah metode untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada angkatan kerjanya dan biasanya dengan lebih dari satu metode, disebut pelatihan campuran (*blended training*), digunakan untuk menyampaikan pelatihan dan pengembangan.
4. **Mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan.** Program pelatihan dirumuskan secara sempurna akan gagal jika manajemen tidak mampu meyakinkan para peserta akan manfaat-manfaatnya. Para peserta harus yakin bahwa program tersebut memiliki nilai dan akan membantu mereka mencapai tujuan-tujuan pribadi dan profesional mereka. Serangkaian panjang program-program sukses tentunya akan meningkatkan kredibilitas pelatihan dan pengembangan.
5. **Evaluasi program.** Tiga tujuan evaluasi mencakup: memutuskan perlunya melanjutkan suatu program, memutuskan perlunya memodifikasi suatu program, dan menentukan nilai dari pelatihan.

## H. Identifikasi Kebutuhan Manajemen Diklat

Ketika hasil dari AKD menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi kepala sekolah yang membutuhkan suatu solusi berupa diklat untuk menutup kesenjangan tersebut, maka selanjutnya perlu adanya proses IKD. Penyelenggaraan IKD tersebut diorientasikan untuk mengharmoniskan rancang bangun program diklat agar sesuai dengan jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh unit kerja pengguna diklat. Dalam hal ini, pengelola diklat dituntut untuk mampu menuangkan kompetensi yang dibutuhkan oleh unit kerja pengguna diklat ke dalam suatu program diklat. Sehingga, program diklat dan/ atau materi yang diberikan dalam diklat mampu meniadakan dan/ atau mengurangi kesenjangan kompetensi pada unit kerja pengguna diklat.

Dengan IKD, maka penyelenggara atau pengelola diklat dapat menitikberatkan program-program diklat terhadap kebutuhan kompetensi utama dari unit kerja pengguna diklat. Dengan demikian, proses IKD merupakan suatu proses yang mutlak dilaksanakan. Proses ini terutama menyandingkan antara program diklat yang dirancang dengan kebutuhan kompetensi pengguna diklat atau dengan kata lain mengharmoniskan desain program diklat dengan kebutuhan kompetensi pengguna diklat yaitu kepala sekolah.

## I. Indikator Keberhasilan Manajemen Diklat Kepala Sekolah

Indikator keberhasilan diklat ini peserta mampu : (1) menjelaskan pengelolaan kurikulum, (2) menjelaskan pengelolaan PTK, (3) menjelaskan pengelolaan siswa, (4) menjelaskan pengelolaan sarpras, (5) menjelaskan pengelolaan keuangan, (6) mensimulasikan evaluasi diri sekolah, (7) pengembangan RKS/RKAS, (8) mensimulasikan supervisi dan penilaian kinerja guru, (9) menjelaskan penerapan kepemimpinan perubahan. (10) menjelaskan pengembangan kewirausahaan, dan (11) menyusun program pengembangan sekolah berbasis 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Keberhasilan kepala sekolah ditentukan oleh: (1) mengambil peranan sebagai pemimpin pembelajaran; (2) meningkatkan keterampilan profesional guru dan mengembangkan peluang kepemimpinan; (3) memfokuskan pada pembangunan tim; (4) membangun kolaborasi sekolah dengan masyarakat; dan (5) menampilkan mutu kepemimpinan di sekolahnya.

## DAFTAR PUSTAKA


Mondy, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta

*http://chevichenko.wordpress.com/2009/11/26/tujuan-dan-manfaatpengembangan-sumber-daya-manusia/*, diakses 27 Juli 2011

http://en.wikipedia.org/wiki/Job_analysis, diakses tanggal 18 Januari 2020

Illah Saillah, 2003, *Modul Pengembangan Soft Skills pada Pendidikan Tinggi*, Kementerian Dalam Negeri, Jakarta.

Manullang, 1993, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Malthis, Robert L, Jackson John H, 2004. *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta.

# BAB XI
# PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN ETIKA DAN SPIRIT DALAM ORGANISASI

**Dr. Rhini Fatnasari, S.Pd.,M.Sc.**
FKIP Universitas Terbuka
riens@ecampus.ut.ac.id

## A. Pendahuluan

Akhir-akhir ini publik banyak dikejutkan dengan pemberitaan tentang perilaku tidak beretika yang justru terjadi di lingkungan sekolah. Misalnya maraknya kasus *bullying*, guru yang melakukan perbuatan tidak terpuji kepada muridnya atau perilaku sesama guru yang tidak pantas ditiru oleh siswa. Pemberitaan lainnya berkaitan dengan penyalahgunaan dana BOS dan pungutan tidak resmi. Banyak pertanyaan yang muncul, mengapa hal ini terjadi ? Bukankah pendidikan terutama ditujukan pada pembentukan karakter siswa ? Bagaimana karakter siswa yang baik akan terbentuk di lingkungan yang tidak mendukung ? Salah satu penyebabnya adalah telah mulai berkurangnya *ethics* dan spirit di lingkungan organisasi sekolah.

Pada dasarnya sekolah merupakan lembaga publik yang didirikan oleh pemerintah maupun swasta untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana prasarana pendidikan demi mencerdaskan kehidupan bangsa. Motivasi utamanya adalah menyediakan pendidikan yang bermutu kepada anak didik. Dunia pendidikan seperti organisasi lainnya mempunyai visi dan misi yang jelas disertai dengan idealisme yang tinggi, yaitu membantu proses memanusiakan manusia. Budaya pendidikan (*educational culture*) mengandung nilai-nilai kemanusiaan yang kental. Proses humanis ini terlepas dari visi memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Oleh sebab itu, sekolah sebagai lembaga pendidikan harus meletakkan tujuannya untuk pengabdian kepada masyarakat. Ketika sekolah mulai lupa

akan makna tujuannya, maka secara tidak sadar akan masuk ke dalam fase kemunduran.

Visi dan misi yang diemban dunia pendidikan memerlukan *ethics* dan spirit yang tinggi untuk menjalaninya. *Ethics* dan spirit dalam organisasi sekolah mengarah pada bagaimana guru-guru dan karyawan bersikap sesuai dengan norma-norma yang berlaku di dalam masyarakat. Perilaku ini akan memberikan implikasi terhadap kepercayaan publik (*public trust*). Mengapa *ethics* terasa sangat penting saat ini? Karena untuk membentuk suatu organisasi sekolah yang kokoh dan memiliki daya saing serta mempunyai kemampuan menciptakan nilai (*value-creation*) yang tinggi, diperlukan suatu landasan yang kokoh. Upaya ini didukung oleh etika organisasi sekolah yang dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen.

Bagaimana jika *ethics* dan spirit tidak ditegakkan dalam organisasi sekolah? Freud menjelaskan bahwa ada 3 komponen utama yang menyebabkan orang melakukan perilaku tidak etis, yaitu 1) *opportunity* yang merupakan peluang memungkinkan tindakan tersebut terjadi*; 2) pressure*, dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan tersebut; dan 3) *rationalization,* pelaku mencari pembenaran atas tindakannya. Di sinilah kepala sekolah berperan untuk menghindari terjadinya perilaku tidak etis melalui peningkatan moral, akhlak, etika, dan perilaku pada semua jajaran guru dan karyawan di sekolah.

## B. Etika dan Spirit

Etika berasal dari kata *bahasa Yunani "ethos"* yang berarti "*character*". Etika merupakan nilai-nilai dan norma-norma moral yang digunakan oleh seseorang atau sebuah kelompok sebagai pegangan bagi tingkah lakunya, sehingga dikatakan bahwa etika adalah sistem nilai. Etika juga merupakan kumpulan prinsip dan nilai moral yang mengatur perilaku sebuah kelompok, khususnya suatu profesi. Dalam pengertian ini etika sering disebut sebagai kode etik atau etika profesi (*profesional ethics*), (Bertens, 1993). Secara struktural etika adalah keunggulan dalam melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Etika merupakan satu set prinsip-prinsip moral atau nilai-nilai, prinsip-prinsip yang mengatur perilaku suatu individu atau organisasi.

Spirit secara psikologik, diartikan sebagai "*soul*". *Soul* (jiwa) adalah sebuah rasa identitas yang mendefinisikan individu atau keyakinan inti organisasi dan nilai-nilai. Istilah spirit memiliki dua makna substansial, yaitu :

a. karakter dan inti jiwa manusia, yang masing-masing saling berkaitan. Spirit merupakan bagian terdalam dari jiwa dan sebagai alat komunikasi atau sarana yang memungkinkan manusia berhubungan dengan Tuhan.
b. spirit mengacu pada konsep bahwa semua spirit yang saling berkaitan merupakan bagian dari sebuah kesatuan yang lebih besar (www.wikipedia.com).

Etika dan spirit merupakan dua hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Etika menekankan kesepakatan tentang bagaimana perilaku seseorang terhadap sesama, sementara spirit merupakan semangat yang tinggi dan merupakan salah satu faktor kemenangan. Agar dapat diaplikasikan dalam organisasi, maka etika harus berada di dalam jiwa setiap anggota organisasi. Organisasi yang memiliki keyakinan inti dan ideologi yang kuat lebih sukses dalam jangka panjang.

Pada konteks kepemimpinan, spirit lebih fokus kepada *managing people*, yaitu bagaimana memimpin dan berinteraksi dengan setiap orang. Rajeev Peshawaria (2011) dalam bukunya "*Too Many Bosses, Too Few Leaders: The Three Essential Principles You Need to Be an Extraordinary Leader*" menyatakan bahwa pemimpin adalah energi dalam organisasi. Pemimpin harus menemukan sumber dari energi pribadinya agar mampu bertahan dalam menghadapi hambatan dan rintangan. Selanjutnya pemimpin harus mampu memanfaatkan energi dari para anggota timnya dengan membuat visi yang dapat diyakini bersama. Selanjutnya seorang pemimpin harus memanfaatkan energi dari keseluruhan organisasi untuk meraih sukses berkelanjutan.

Pada konteks sumber daya manusia, cinta merupakan sumber lahirnya kepedulian terhadap etika dan kepemimpinan. Dalam hal ini etika menawarkan kepedulian dan kasih sayang. Secara politis, etika adalah keadilan dengan cara mengalokasikan sumber daya yang cukup diseluruh kelompok yang berbeda. Secara simbolis, etika adalah

iman yang berpusat pada keyakinan bersama bahwa pekerjaan adalah panggilan dan menambahkan sesuatu yang bernilai bagi komunitas manusia.

Terdapat empat *frame* sebagai alat untuk memahami dan mempengaruhi organisasi dari sisi etik dan spirit. Pertama adalah *factory*, yaitu tentang bagaimana menciptakan kesempurnaan produk sebagai nilai-nilai inti organisasi. Kedua, *extended family*, bagaimana menciptakan organisasi sebagai sebuah keluarga yang memiliki *caring* dan *love*. Ketiga, *jungle* bagaimana menciptakan organisasi yang memiliki kekuasaan untuk menegakkan keadilan, dan keempat, *temple* bagaimana organisasi memenangkan persaingan dengan menciptakan keunggulan kompetitif.

*Frame* ini juga menunjukkan bagaimana peranan pemimpin dalam pengembangan etika dan spirit dalam organisasi. *Factory* diciptakan dengan kepemimpinan yang kuat; *extended family* diciptakan dengan cinta; *jungle* dapat ditegakkan dengan adanya kekuatan dari pemimpin dan *temple* dapat direbut dengan kepemimpinan yang terus menerus memberikan makna.

**Tabel 1.** ***Reframing Ethics***

| ***Metaphor*** | ***Organizational Ethics*** | ***Leadership Contribution*** |
|---|---|---|
| *Factory* | *Excellence* | *Authorship* |
| *Extended Family* | *Caring* | *Love* |
| *Jungle* | *Justice* | *Power* |
| *Temple* | *Faith* | *Significance* |

a. *The Factory: excellence and authorship*

Dalam dunia bisnis, etika dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan adalah keunggulan. Setiap pekerjaan dalam pengembangan produk dilakukan seefektif dan seefisien mungkin untuk menghasilkan *output* berkualitas tinggi. Penciptaan keunggulan produk membutuhkan komitmen dan otonomi di semua tingkat organisasi. Pemimpin bertugas memupuk komitmen tersebut disemua lini organisasi.

Thomas Peters dan Robert Waterman menyatakan delapan ciri perusahaan yang unggul, yaitu:

1) *A Bias for Action.* Perusahaan lebih berkiblat pada aksi, dan tidak hanya berkutat dengan rencana. Prinsip perusahaan ini adalah "*try it, do it and fix it*". Perusahaan lebih menghargai tindakan nyata daripada ambisi yang abstrak.
2) *Close to the Customer*. Perusahaan memahami dengan baik apa yang diinginkan konsumennya. Konsumen adalah "segala-galanya". Bahkan, untuk keperluan memahami yang diharapkan konsumen, mereka tak segan-segan mendirikan dewan konsumen, membuka layanan konsumen 24 jam penuh, melakukan riset-riset konsumen, dan sejenisnya. Sebagaimana telah dipahami, kepuasan konsumen terjadi apabila yang bisa diberikan oleh perusahaan minimal sama dengan harapan konsumennya.
3) *Autonomy and Entrepreneurship*. Perusahaan menghargai sikap karyawan yang berani untuk mandiri, memiliki pandangan orisinal, berani mengambil risiko, dan sejenisnya.
4) *Productivity through People*. Perusahaan menilai manusia merupakan aset terpenting bagi perusahaan, melebihi arti penting mesin atau bangunan. Karyawan dianggap sebagai pelaku yang bisa dipercaya dan memiliki kreativitas yang unik. Karyawan merupakan aset terpenting sehingga sangat perlu pengalokasian anggaran yang dialokasikan untuk peningkatan kinerja.
5) *Hands-on, Value Driven*. Perusahaan tak mengabaikan arti penting dari tujuan-tujuan yang bersifiat jangka panjang, bahkan transedental. Karyawan diyakinkan bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk uang, tetapi juga untuk mencapai cita-cita yang luhur (*superordinate goals*). Mereka berusaha memberi makna transedental yang secara rutin dilakukan dalam perusahaan.
6) *Stick to the Knitting*. Perusahaan tidak tergesa-gesa dalam melakukan diversifikasi. Perusahaan belajar dari pengalaman, bahwa banyak perusahaan terjebak dalam

diversifikasi berlebihan. Seharusnya perusahaan memiliki bisnis inti (*core business*) yang jelas dan tidak tergoda masuk ke bisnis yang tidak dikuasainya dengan benar.

7) *Simple Form, Lean Staff*. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang sederhana dengan jumlah staf yang ramping. Perampingan struktur organisasi bertujuan agar adaptif menghadapi perubahan di lingkungan sekitar serta cepat dalam mengambil keputusan.
8) *Simultaneous Loose – Tight Properties*. Perusahaan memiliki kemampuan menjalankan konsep-konsep manajemen yang sepintas terlihat bertentangan. Pada praktiknya perusahaan mampu menyeimbangkan prinsip sentralisasi dan desentralisasi dengan baik.

Prinsip ini sangat tepat diterapkan dalam dunia pendidikan, sekolah fokus pada bagaimana menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas. *Output* pendidikan merupakan kinerja atau prestasi sekolah yang diperoleh dari proses pendidikan dan pengajaran yang terukur secara kualitas. Salah satu pengukuran *output* sekolah adalah adanya pencapaian siswa dari sisi: 1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UNAS, karya ilmiah, lomba akademik, dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya prestasi dalam bidang olah raga, kesenian, keterampilan dan kegiatan-kegiatan ektsrakurikuler lainnya.

Sesuai dengan prinsip *excellence and authorship* maka penciptaan *output* sekolah yang tinggi memerlukan komitmen yang tinggi dari kepala sekolah, guru-guru, staf di sekolah dan keterlibatan orang tua siswa. Mutu sekolah dipengaruhi oleh proses kegiatan yang saling berhubungan seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Keseluruhan proses pendidikan akan bermutu tinggi jika terjadi koordinasi dan keselarasan *input* sekolah berupa guru, siswa, kurikulum, uang, dan bahan-bahan pendidikan dilakukan secara harmonis. Hal ini akan menciptakan suasana belajar yang menyenangkan, mendorong motivasi dan minat belajar, serta memberdayakan peserta didik. Penciptaan mutu *output*

membutuhkan komitmen dan otonomi di semua tingkat organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas memupuk komitmen tersebut di semua lini organisasi.

**b.** ***The Family: Caring and Love***

Kepedulian dan cinta merupakan dua unsur yang digunakan oleh organisasi untuk menciptakan etika dan spirit. Organisasi membutuhkan membutuhkan pemimpin yang melayani semua kepentingan anggota dan *stakeholder* secara baik. Kondisi ini membuat pemimpin semakin tertantang untuk memahami kebutuhan dan keprihatinan anggota organisasi. Pemimpin yang memiliki *caring* dan *love* akan menerima *feedback* berupa cinta dari anggota organisasi, dimana seluruh karyawan akan merespon positif pemimpin dengan mencintai pemimpinnya. Namun *caring* and *love* seringkali tidak diaplikasikan oleh manajer dalam kepemimpinannya. Cinta adalah kemauan untuk menjangkau dan membuka hati seseorang sehingga melahirkan kepedulian satu dengan lainnya. Cinta dan kepedulian yang diberikan oleh perusahaan membangkitkan rasa cinta karyawan terhadap perusahaan dan menjadikannya sebagai nilai inti perusahaan. Rasa cinta dan kepedulian karyawan menjadikan mereka sangat peduli kepada para pelanggan.

Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia menanamkan pembentukan karakter melalui pendidikan sejak tahun 2010 yang termuat yang dalam Rencana Aksi Nasional Pendidikan Karakter. Pendidikan karakter yang ditetapkan kementerian pendidikan yang berjumlah 18 nilai atau karakter yang bersumber dari agama, Pancasila, budaya, dan tujuan pendidikan nasional. Nilai atau karakter tersebut adalah religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, dan tanggung jawab.

Cinta dan kepedulian merupakan karakter kunci yang hendak ditanamkan dalam proses pendidikan. Melalui penanaman rasa cinta dan kepedulian akan menghasilkan anak didik yang berakhlak dan berbudi pekerti tinggi. Perasaan cinta dan peduli akan tercipta dengan adanya lingkungan pendidikan yang mendukung. Proses ini merupakan sebuah siklus. Guru dan karyawan yang mendapat rasa cinta dan kepedulian dari sekolah akan bekerja dengan rasa bahagia. Proses pembelajaran dan pendidikan di sekolah akan berjalan dengan harmonis karena setiap orang peduli dengan sesama, peduli dengan lingkungan sekolah dan lingkungan sosialnya. Terciptanya rasa cinta dan peduli pada semua anggota organisasi sekolah pada akhirnya akan menciptakan sekolah dan siswa yang unggul.

**c. *The Jungle: Justice and Power***

Organisasi sebagai *jungle*, diartikan oleh Woody Allen sebagai adanya persaingan antara predator dan mangsa. Sebagai analogi, hutan diibaratkan sebagai dunia politis dari konflik untuk mengejar kepentingan. Sehingga keadilan merupakan etika *justice and power* dalam organisasi. Kata "*justice*" memiliki makna secara atributif yang berarti suatu kualitas yang adil atau *fair* dan sebagai tindakan berarti tindakan menjalankan hukum.

Solomon (1993) melihat keadilan sebagai kebajikan di dalam organisasi. Persepsi keadilan ditujukan kepada karyawan, pelanggan, dan investor yang mempunyai kontribusi besar terhadap organisasi. Pemimpin memiliki kekuatan untuk menciptakan keadilan karena keadilan tidak dapat didefinisikan secara harfiah dan tidak ada kesepakatan tentang kriteria keadilan secara tepat. Jika anggota organisasi memiliki rasa keadilan dan kemampuan untuk mempengaruhi dunia mereka, maka mereka akan berusaha untuk produktif. Pada akhirnya anggota organisasi akan mengarahkan seluruh energi dan kecerdasan mereka untuk berkontribusi secara baik. Bolman dan Deal (2001) menjelaskan bahwa pemimpin harus bijaksana dalam pengambilan keputusan. Jika terlalu

otoriter akan terjadi perlawanan dari anggota organisasi. Sebaliknya jika terlalu lemah, maka akan beresiko terhadap organisasi.

*Power* adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Kekuasaan pemimpin harus berada pada tingkatan, individu, kelompok, dan organisasi. Pada tingkat individu, kekuatan diperlukan untuk mempengaruhi lingkungan kerja secara langsung. Pada tingkat kelompok, pemimpin harus meningkatkan kekuatan subdominan kelompok dan memastikan akses terhadap pengambilan keputusan secara sistematis.

Kepala sekolah memiliki *power* dalam menentukan tujuan sekolah dan bagaimana mencapainya. Kepemimpinan merupakan sebuah seni, bagaimana mempengaruhi semua sumber daya di sekolah untuk mencapai tujuan tersebut. Hal yang harus diingat adalah *power* harus disertai dengan penciptaan rasa adil bagi seluruh elemen organisasi sekolah. Kepala sekolah dapat menciptakan kelompok-kelompok advokasi internal, membangun keragaman informasi dan sistem insentif, dan memperkuat peluang karir. Guru-guru dan karyawan yang memperoleh rasa adil dari kepemimpinan yang bijaksana akan melaksanakan semua proses pendidikan di sekolah dengan rasa bahagia.

Kita dapat membayangkan satu organisasi sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah yang mampu mempengaruhi dan mengkoordinasikan semua elemen sekolah dengan mencipatakan rasa adil. Proses pendidikan akan berjalan dengan baik dan siswa yang berada di sekolah tersebut akan menjadi siswa yang bahagia dan merdeka. Tidak ada persaingan, semua akan menjadi siswa yang peduli dan berakhlak mulia.

**d.** ***The Temple: Faith And Significance***

Pada abad ke-21 persaingan di berbagai sektor semakin tajam, sehingga organisasi yang ingin memenangkan persaingan harus memiliki keunggulan kompetitif. Secara fisik,

keunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui produk yang unik, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilitas sumber daya manusia. Namun keunggulan kompetitif dapat juga diperoleh dengan cara menerapkan nilai-nilai etika dan spiritualitas di dalam dunia kerja.

Nilai-nilai spiritual dalam dunia kerja merujuk pada prinsip 3 W, yakni *worship, wealth*, dan *warfare.*

1) ***A place of worship*** (tempat menyembah), artinya tempat bekerja dimaknai sebagai tempat ibadah. Bekerja bukan diartikan untuk mengabdi kepada pimpinan, tetapi bekerja lebih dari itu yaitu mengabdi kepada tuhan. Kesadaran ini akan membangun satu spriritualitas dalam bekerja. Menciptakan rasa jujur dan tanggung jawab.
2) ***A place of wealth*** (tempat kesejahteraan), artinya tempat bekerja dijadikan sebagai pusat berkumpul dan dibaginya kesejahteraan material dan immaterial secara adil. Pembagian tugas dilakukan dengan jelas, sehingga semua proses yang berkaitan dengan kelancaran bekerja dibagi dengan adil.
3) ***A place of warfare*** (tempat pertempuran). Misalnya dalam dunia penegakan hukum, peradilan harus mampu menjadi medan pertempuran dalam mewujudkan keadilan. Dalam dunia bisnis juga harus mampu menjadi medan pertempuran dalam memajukan ekonomi rakyat.

Sekolah merupakan salah dunia kerja yang sangat erat dengan proses penciptaan keunggulan kompetitif. Dalam arti *output* yang dihasilkan dari dunia pendidikan adalah siswa yang mampu memiliki keunggulan kompetitif dalam bidangnya. Siswa yang memiliki keunggulan kompetitif lahir dari proses pendidikan yang memberikan ruang kemerdekaan dalam menentukan pilihannya. Proses pendidikan ini memberikan kesempatan secara adil kepada seluruh siswa untuk mengembangkan potensi yang mereka miliki di bawah bimbingan guru-guru yang memiliki semangat spiritualitas yang tinggi.

Mengusung prinsip *a place of worship* guru-guru menjadikan pekerjaan mereka sebagai salah satu pengabdian kepada Tuhan. Kepercayaan bahwa pendidikan yang mereka berikan merupakan salah satu amal di sisi Tuhan. Proses pendidikan di sekolah yang memiliki spirit *faith and significance* akan berjalan dengan seimbang dan mengembangkan potensi semua elemen sekolah. Setiap guru, karyawan dan staf administrasi lainnya yang terlibat bekerja secara profesional. Disamping itu sekolah tersebut mengedepankan fungsi keadilan dan kejujuran dalam proses pendidikan dan pengajaran.

## C. Etika dan Spirit dalam Profesi Guru

Pendidikan memiliki tujuan untuk memperoleh nilai; pengetahuan dan keterampilan. Tugas guru adalah dan adalah mengajarkan nilai-nilai dan moral kepada siswa. Siswa dapat belajar tentang nilai-nilai dengan contoh hidup sehari-hari dari guru-baik di sekolah maupun dalam perilaku pribadi. Sehingga dapat dipastikan bahwa pengembangan etika dan spirit merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi guru.

Pengabdian sebagai seorang guru merupakan salah satu pekerjaan profesional yang memiliki etika profesi. Etika profesi merupakan aturan perilaku yang memiliki kekuatan mengikat bagi setiap pemegang profesi (Prakoso 2015). Etika profesi bertujuan agar setiap pemegang profesi tetap berada dalam nilai-nilai profesional, bertanggung jawab dan menjunjung tinggi profesi yang dipegangnya. Kode etik yang dikembangkan secara professional dilaksanakan dengan baik mengacu pada spirit mendasarinya.

Pemerintah Indonesia mengembangkan etika guru dalam bentuk Kode Etik Guru Indonesia melalui Keputusan Kongres XXI Persatuan Guru Republik Indonesia Nomor: VI/kongres/XXI/PGRI/2013. Kode etik tersebut mencakup beberapa kewajiban guru :

1. Kewajiban umum
2. Kewajiban guru terhadap peserta didik
3. Kewajiban guru terhadap orang tua/ wali peserta didik
4. Kewajiban guru terhadap masyarakat

5. Kewajiban guru terhadap teman sejawat
6. Kewajiban guru terhadap profesi
7. Kewajiban guru terhadap organisasi profesi, dan
8. Kewajiban guru terhadap pemerintah

Dalam pidato pembukaan Kongres PGRI XIII, Basuni sebagai Ketua Umum PGRI menyatakan bahwa Kode Etik Guru Indonesia merupakan landasan moral dan pedoman tingkah laku guru warga PGRI dalam melaksanakan panggilan pengabdiannya bekerja sebagai guru (PGRI, 1973). Kode etik tersebut merupakan norma dan asas sebagai landasan tingkah laku guru dalam melaksanakan pekerjaannya dan wajib ditaati dalam melaksanakan tanggung jawab sehari-hari. Negara lain seperti Malta, mengembangkan kode etik guru dengan menyusun *Teachers' Code of Ethics and Practice* (2012) yang menjelaskan enam prinsip yang dipegang oleh guru dalam menjalankan profesinya.

1. Pertahankan kepercayaan pada profesi
2. Pertahankan hubungan profesional dengan siswa
3. Hormati keunikan dan keanekaragaman siswa
4. Bekerja secara kolaboratif dengan kolega, orang tua, penjaga dan pengasuh
5. Bertindak dengan kejujuran dan integritas
6. Menjaga profesionalitas melalui pengetahuan dan praktik yang *up to date.*

Hampir semua negara memiliki kode etik profesi guru yang merujuk pada bagaimana seorang guru harus berperilaku kepada siswa, orang tua, dan masyarakat secara umum. Kode etik guru dirancang untuk melindungi hak-hak siswa. Para guru diharapkan bersikap adil kepada semua siswa. Salah satu contoh etika guru adalah tidak menerima hadiah mahal dari siswa, tidak memaksakan kepercayaan pribadi mereka pada siswa. Guru perlu memiliki hubungan profesional dengan semua siswa dan jangan terlalu santai dan akrab. Guru perlu melindungi keselamatan murid-muridnya dan tidak mempercayakan tugas ini kepada orang lain. John (2004) menjelaskan bahwa seorang guru harus tahu tentang etika dan etika dalam mengajar, seperti:

1. Kode etik dan norma etika;
2. Memahami hubungan guru-siswa;
3. Ketegangan dalam hubungan guru-siswa; dan
4. Masalah pedagogis

Satu hal yang paling penting adalah guru tidak menyalahgunakan kekuasaan. Penelitian Caetano dan Silva (2009) menjelaskan bahwa dimensi etis itu penting dalam sebuah sistem pendidikan. Masalah etika terkait dengan nilai-nilai sosial, spiritual, moral dan kemasyarakatan. Masalah etika muncul ketika ada perbedaan penilaian atau harapan tentang tindakan yang tepat pada kelompok yang berbeda. Kode etik berperan dengan menyediakan alat dan metode yang cocok dalam pengambilan keputusan yang rasional dan bermotivasi baik.

Bagi seorang guru, etika lebih dari sekadar kode etik yang merupakan seperangkat prinsip dan aturan yang melayani dalam proses disipliner (John Clark, 2004). Guru sebagai profesional bertanggung jawab dalam salah satu pekerjaan yang paling menuntut secara etis. Guru merupakan contoh aplikasi etis yang mendidik secara moral. Guru mengembangkan moralitas siswa melalui contoh perilaku etis mereka.

## DAFTAR PUSTAKA


A. Riawan Amin. (2006). *The celestial Management*. Jakarta: Senayan Abadi Publishing. Cet.ke V.

Abintaro Prakoso. (2015). *Etika Profesi Hukum*. Surabaya: Laksbang Justitia.

Ana Paula Caetano. Maria de Lurdes Silva. (2009). Ética profissional e Formação de Professores. *SísifoEducational Sciences Journal* No.8 Jan/Apr 2009. ISSN1646-6500.

Bolman, Lee G. and Deal, Terrence. (2003). *Reframing Organizations Artistry, Choice, and Leadership Third Edition* Copyright © by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnelly Jr, James H . (2000), *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, International Edition, Irwin. Me Graw Hill. USA.

H.A.R Tilaar. (2012). *Perubahan Sosial dan Pendidikan Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia.* Jakarta: Rineka Cipta.

John Clark, New Zealand. (2004). *Journal Of Teachers' Work*. Volume 1, Issue 2, 80-84, 2.

Kates, A. Galbraith, J.R. (2007) *Designing Your Organization*, San Francisco: John Wiley $ Sons

Keputusan Kongres XXI Persatuan Guru Republik Indonesia Nomor: VI /kongres/XXI/PGRI/2013 tentang Kode Etik Guru Indonesia

Mintzberg, Hendry (1993) Structure in Fives Designing Effective Organizations, Prentice Hall, USA

Mahbuba Sultana. (2014). *ABC Journal of Advanced Research*, Volume 3, No 1 (2014) ISSN 2304-2621(p); 2312-203X (e).

Robbins, Stephen P,. (2008). *Organizational Behavior*, 12 th Edition. Prentice Hall. USA.

R. Eko Indrajit dan R Djokopranoto. (2006). M*anajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Andi.

Soetjipto (2007). *Profesi Keguruan*. Jakarta : Rineka Cipta.

The Council for the Teaching Profession in Malta. (2012). *Teachers'Code of Ethics and Practice*. Ministry of Education and Employment.

# BAB XII
# KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI BERPRESTASI KEWIRAUSAHAAN SEKOLAH

**Dr. Syaiful Kadir, M.Pd.**
Dinas Pendidikan Provinsi Gorontalo
syaifulkadir@gmail.com

## A. Gaya Kepemimpinan Dalam Menciptakan Perilaku Berwirausaha Sekolah

Menjadi wirausaha berarti memiliki kemampuan menemukan dan mengevaluasi peluang-peluang, mengumpulkan sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang itu. Para wirausaha merupakan pemimpin dan mereka haruslah menunjukkan sifat kepemimpinan dalam pelaksanaan sebagian besar kegiatan-kegiatan mereka. Mereka mengambil resiko yang telah diperhitungkan dan menyukai tantangan dengan resiko moderat. Para wirausaha percaya teguh pada dirinya dan kemampuannya mengambil keputusan yang tepat.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Tingkah laku atau tindakan seseorang akan muncul dan bereaksi bilamana ada sesuatu yang akan merangsang seseorang untuk berbuat dan bertingkah laku. Jadi motivasi dapat disimpulkan sebagai observasi tingkah laku. Apabila seseorang mempunyai motivasi positif maka ia akan (1) memperlihatkan minat, mempunyai perhatian dan ingin berpartisipasi, (2) bekerja, serta memberikan waktu yang banyak kepada usaha tersebut, dan (3) berusaha terus bekerja sampai tugas terselesaikan. Berdasarkan sumbernya motivasi dapat dibagi atas dua jenis, yaitu: (1) motivasi instrinsik, yaitu jenis motivasi yang sumbernya datang dari dalam diri orang yang bersangkutan, dan (2) motivasi ekstrinsik ialah jenis motivasi yang apabila sumbernya

datang dari lingkungan di luar diri orang yang bersangkutan. Apabila ditinjau dalam praktik pelaksanaan proses belajar mengajar, motivasi instrinsik lebih berdampak positif karena biasanya hasilnya lebih maksimal dan dapat bertahan lama dari pada motivasi ekstrinsik. Namun motivasi ekstrinsik dapat saja diberikan oleh pihak guru dengan mengatur situasi dan kondisi belajar sehingga menjadi lebih kondusif. Dengan jalan memberikan penguatan-penguatan maka motivasi yang mula-mula bersifat ekstrinsik lambat laun akan berubah menjadi motivasi ekstrinsik.

The Liang Gie berpendapat bahwa *motive* atau dorongan batin adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. *Motive* manusia didasarkan atas kebutuhan, apakah disadari atau tidak disadari. Sebagian dari kebutuhan itu adalah primer, seperti kebutuhan fisiologis akan air, udara, makanan, seks, tidur dan tempat tinggal. Kebutuhan-kebutuhan lain dapat dipandang sebagai kebutuhan sekunder, seperti kebutuhan akan harga diri, status, afiliasi dengan orang lain, kasih sayang, prestasi, dan penonjolan diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berbeda dalam intensitas dan dari waktu ke waktu bagi masing-masing orang.

Menurut Koontz, motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedang Duncan, memberikan rumusan sebagai berikut; motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. (*from a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to imfluence behaviour toward the accomplishment of organizational goals).*

Menurut Nuttin, motivasi didefinisikan sebagai "suatu potensi untuk mengarahkan tingkah laku yang dibangun atas sistem yang mengontrol emosi" dan potensi ini mungkin diwujudkan dalam bentuk kognisi, emosi, dan atau tingkah laku. Demikian pula halnya yang dikemukakan oleh Murphy dan Alexander, dalam penelitian modern tentang motivasi, yaitu asumsinya adalah dorongan individu, kebutuhan seseorang, dan tujuan-tujuannya adalah pengetahuan eksplisit yang dapat dicerminkan dan dikomunikasikan kepada orang lain. Namun pandangan terkini menekankan kepada pentingnya

ketidaksadaran dalam fikiran manusia. Motivasi seperti otak kita, hanya sebagaian saja yang dapat akses ke dalam introspeksi.

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Sedangkan motif yang bersifat potensial dan aktualisasi/realisasinya dinamakan motivasi. Pada umumnya diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal. Lebih lanjut Zainun mengatakan bahwa salah satu bentuk proses motivasi adalah berasal dari teori keadilan. Teori ini mendasarkan diri kepada satu anggapan bahwa kebanyakan manusia amat terpengaruh dengan situasi seperti penghasilan yang berimbang dibanding dengan penghasilan kelompok lain yang sederajat, sehingga seseorang dapat membatasi produk kerjanya setelah melihat bagaimana teman sebelahnya menghasilkan produk itu. Menurut teori ini yang paling menentukan kinerja seseorang adalah rasa adil atau tidaknya keadaan di lingkungan kerja. Selain itu pendekatan motivasi berdasarkan proses dikenal dengan teori pengharapan. Teori pengharapan mengandung dua anggapan penting yaitu; (1) manusia senantiasa berusaha ke arah tercapainya apa yang diinginkan atau yang menjadi tujuannya, karena itu apakah itu akan bertindak atau tidak tergantung kepada keyakinannya, apakah dengan tindakan itu mereka akan berhasil atau tidak mencapai tujuan itu, (2) dalam proses memilih tindakan apa yang akan diambil dalam mencapai tujuan itu, manusia memang mempunyai kesukaan tindakan mana yang paling baik baginya berdasar perkiraan-perkiraan hasil yang mungkin diperoleh dari tindakan yang diambilnya.

Berbeda dengan Maslow, Mc Clelland tidak mengklasifikasikan motivasi di dalam hirarkhi, tetapi sebagai keragaman di antara orang dan kedudukan. Ia menandai sifat-sifat dasar orang awam berikut dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi, yaitu (1) selera akan keadaan yang menyebabkan seseorang dapat bertanggung jawab secara pribadi, (2) kecenderungan menentukan sasaran-sasaran yang

pantas (sedang) dan memperhitungkan resikonya, dan (3) keinginan untuk mendapatkan umpan balik yang jelas atas kinerjanya.

Konsep di atas bila dibawa ke manajemen dan pengembangan para manajer, pengaruhnya adalah motivasi berprestasi dapat dikembangkan. Orang-orang belajar cepat dan lebih baik apabila mereka sangat termotivasi untuk mencapai sasaran mereka. Dan karena sangat termotivasi untuk mencapai keinginannnya, maka mereka akan selalu mau menerima nasihat ataupun saran tentang bagaimana cara meningkatkan prestasi kerjanya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diasumsikan bahwa tingkat motivasi seseorang sangat ditentukan oleh fungsi pengharapan yang digantungkannya kepada perilaku tertentu yang ditampilkannya dan nilai subjektif yang diberikan kepada hasil tindakannya.

Adapun kebutuhan untuk berprestasi ini lebih bersifat intrinsik. Seringkali motivasi berprestasi ini dinyatakan sebagai *n-ach*. Orang mempunyai *n-ach* tinggi selalu ingin menyelesaikan tugas dan meningkatkan penampilan. Dengan kata lain mereka ini selalu berorientasi kepada tugas dan masalah-masalah yang memberikan tantangan, di mana penampilan mereka dapat dinilai dan dibandingkan dengan satu patokan atau dengan penampilan orang lain. Orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi selalu menginginkan adanya umpan balik mengenai sisi penampilannya.

Kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori yakni (1) fisiologis (2) sosial, dan (3) egoistik. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang timbul sebagai upaya manusia untuk mempertahankan hidup, sehingga kebutuhan ini sering disebut sebagai kebutuhan primer. Yang termasuk kelompok kebutuhan ini, antara lain kebutuhan akan makanan, air, istirahat dan tempat berteduh. Sedangkan kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik merupakan kebutuhan sekunder yang intensitasnya berbeda untuk setiap orang. Kebutuhan sosial meliputi: (1) hubungan fisik dan pergaulan, (2) cinta dan kasih dan (3) rasa diterima, sedangkan kebutuhan egoistik antara lain adalah (1) penghargaan, (2) kekuasaan, (3) kebebasan dan (4) prestasi.

Perilaku individu dalam suatu organisasi menjadi kunci dalam mencapai efektivitas organisasi. Oleh sebab itu perilaku perlu mendapat perhatian penting dalam manajemen organisasi dalam rangka menjamin keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Seperti ditegaskan oleh Ivancevich bahwa setiap orang memiliki pola perilaku yang unik, manajer harus mengamati, merespon, dan menghadapi serangkaian pola perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka seseorang yang memiliki perilaku wirausaha adalah sesorang yang memiliki kebiasaan dan tanggapan terhadap sesuatu berupa semangat, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani suatu kegiatan yang mengarah pada upaya cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik.

Para wirausaha adalah individu-individu yang berorientasi kepada tindakan, dan bermotivasi tinggi yang mengambil resiko dalam mengejar tujuannya. Ciri-ciri dan sifat yang memberikan sebuah profil dari wirausaha menurut Meredith adalah sebagai berikut: percaya diri, berorientasi tugas dan hasil, pengambil resiko, kepemimpinan, keorisinilan, berorientasi kemasa depan. Sedangkan watak seorang wirausaha adalah: keyakinan, ketidaktergantungan, individualitas, optimis, kebutuhan akan prestasi, berorientasi laba, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energitik, inisiatif, kemampuan mengambil resiko, suka pada tantangan, bertingkah laku sebagai pemimpin, dapat bergaul dengan orang lain, menanggapi saran-saran dadn kritik, inovatif, kreatif, fleksibel, punya banyak sumber, serba bisa, mengetahui banyak, pandangan ke depan, dan perspektif. (Geoffrey G. Meredith , 2005).

Sejalan dengan pendapat di atas perilaku wirausaha menurut berbagai ahli yang dikutip oleh Alvaro Cuervo berikut : *entrepreneurial behaviour is seen as behaviour that manages to combine innovation, risk-taking and proactiveness (Miller,1983). In other words, it combines the classic theories of Schumpeter's innovative entrepreneur (1934, 1942), the risk-taking entrepreneur that occupies a position of uncertainty as proposed by Knight (1921), and the entrepreneur with initiative and imagination who creates new opportunities.*

## B. Ciri-Ciri Edupreneur Sekolah

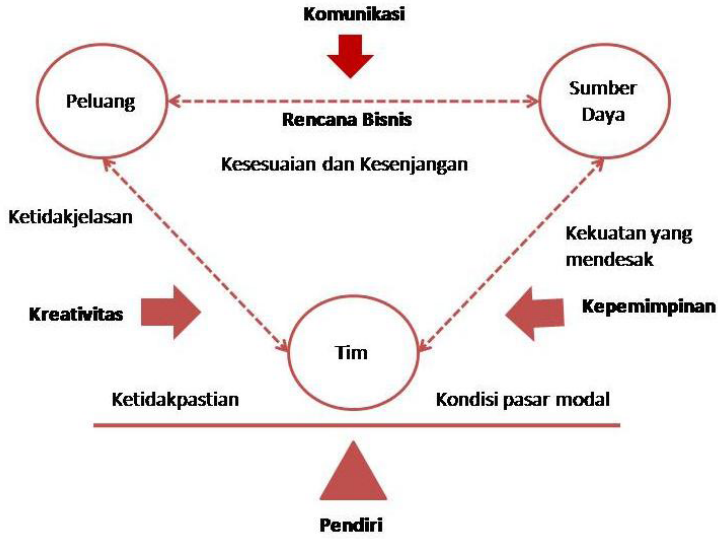
David McClelland di dalam bukunya *The Achieving Society* menyatakan bahwa seorang wirausaha adalah seseorang yang memiliki keinginan berprestasi yang sangat tinggi dibandingkan dengan orang yang tidak berwirausaha. Oleh sebab itu seorang guru dalam melaksanakan tugas profesinya selayaknya memiliki perilaku seorang wirausaha agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik pada semua aspek yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Seorang pegawai negeri tidak perlu berwiraswasta tetapi mereka diharuskan memiliki jiwa wirausaha.

Keberhasilan seorang wirausahawan terletak pada kesediaan untuk senantiasa mengetahui kebutuhan orang dengan melakukan pengamatan dan memperhatikan setiap orang di lingkungan tempat ia berada dan memenuhinya. Karakter seorang wirausahawan (Mas'ud Machfoedz dan Mahmud Machfoedz, 2004) adalah pribadi yang mandiri dalam mengejar prestasi, berani mengambil resiko, memiliki rasa percaya diri yang kuat, mempertahankan diri ketika menghadapi tantangan, dan selalu kreatif. Wirausahawan sering didefinisikan sebagai sebagai seseorang yang mengorganisasi dan mengelola sebuah bisnis dan mengambil resiko untuk mendapatkan keuntungan serta pada ujungnya merupakan seorang manajer sistem (J. David Hunger dan Thomas L, 2003).

Ciri seorang wirausahawan juga ditunjukkan oleh profil pribadi sebagai berikut: (1) mengejar prestasi, (2) berani mengambil resiko, (3) mampu memecahkan masalah, (4) rendah hati, (5) bersemangat, (6) memiliki rasa percaya diri, (7) menghindari sifat cengeng, (8) mencari kepuasan diri.

Berdasarkan uraian di atas maka kewirausahaan menyangkut dua dimensi penting, yakni kreativitas dan inovasi. Menurut Carol Kinsey Goman, kreativitas ialah menghadirkan suatu gagasan baru bagi andan dan inovasi adalah penerapan secara praktis gagasan yang kreatif. Tiap individu berbeda dalam kemampuan untuk menjadi kreatif. Orang kreatif cenderung lebih fleksibel dari pada yang tidak kreatif, setiap individu berbeda dalam kemampuannya untuk menerjemahkan bakat kreatif mereka menjadi hasil. Ciri orang

kreatif adalah: cerdas, memiliki citra diri positif, peka terhadap lingkungan dan perasaan orang lain, termotivasi oleh permasalahan yang menantang, menghargai kemandirian, dan peduli.




Inovasi merupakan gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses, atau layanan. perilaku kewirausahaan yang istimewa adalah keberaniannya untuk mengubah dan menghadirkan hal yang baru, dengan mengambil risiko yang telah diperhitungkan. Istilah yang dapat digunakan tentang melakukan perubahan dengan menghadirkan hal yang baru adalah berinovasi (Winarto, 2008). Dimensi inovasi ini terwujud dalam bentuk perilaku mengejar prestasi, berani mengambil resiko dan mampu memecahkan masalah.

Perilaku wirausaha adalah adalah perilaku seseorang yang memiliki kebiasaan dan tanggapan terhadap sesuatu berupa semangat, tindakan, dan kemampuan seseorang dalam menangani suatu kegiatan yang mengarah pada upaya menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dengan indikator: percaya diri, berorientasi tugas dan hasil, memiliki gagasan baru, berani melakukan perubahan, dan mampu memecahkan masalah.

## DAFTAR PUSTAKA


Clifford T. Morgan, *Introduction of Orgnization Behavior,* (New Jersey: Englewood-Clifs Prentice, 1986), p. 182.

K. Davies, *Pengelolaan Belajar,* (Jakarta: CV Rajawali, 1991), p. 213.

Koontz O, Donnel, Harold, et, al., *Management* (Kogakusha: Mc. Graw Hill, ltd, for manufacture and export, 1980), p. 632.

Duncan W., Jack, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Coy, 1991), p. 138.

Hannula,M.S, *Regulating motivation in mathematics*. A paper Presented at the Topic Study Group 24 of ICME-10 Conference. 2004.

Murphy,P.K. & Alexander,P.A, *A Motivated exploration of motivation terminology*, Contemporary Eduvational Psychology, 2000, p. 38

Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 1994), p. 53.

Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya, Analisis di bidang Pendidikan* (Jakarta:Bumi Aksara, 2008), p. 47.

Flippo, Edwin B, *Manajemen Personalia*, Terjemahan Moh. Masud (Jakarta: Erlangga, 1997), pp. 95-97.

Geoffrey G. Meredith *etal*., Kewirausahaan, Teori dan Praktek (Jakarta: PPM, 2005),h.5-6.

Alvaro Cuervo dan Ribeiro Domingo,*Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective* (Madrid: Springer-Verlag Berlin Heidelberg,2007),h.3.

Mas'ud Machfoedz dan Mahmud Machfoedz, *Kewirausahaan, Metode, Manajemen dan Implementasi* (Yogyakarta: AMP YKPN, 2004), h. 2-3.

J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*. diterjemahkan oleh Julianto Agung (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 502.

Mas'ud Machfoedz dan Mahmud Machfoedz, *Kewirausahaan, suatu pendekatan kontemporer*(Yogyakarta: BPFE, 2005), h. 9.

JamesStoner, A.F, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Jr, *Management, Sixth Edition*. Edisi Indonesia (Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer, 1996), h. 118.

Stephen P. Robbins dan Tomothy A. Judge, *Organizational behavior*, 12th ed, buku 2. terjemahan Diana Angelica (Jakarta: Salemba empat, 2008),h. 361.

Winarto, *Membangun Kewirausahaan Sosial* (Jakarta: 2008), http://elearning.gunadarma.ac.id/doc.

# BAB XIII
# TUGAS-TUGAS PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH

**Dr. (cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I.**
Mahasiswi Doktoral UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi
Dosen STAI Auliaurrasyidin Tembilahan Riau
lilifahrina.tbh@gmail.com

## A. Pendahuluan

Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas sekolah, maka meningkat pula tuntutan terhadap kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah diharapkan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai *manajer* dan *leader*. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab sepenuhnya untuk mengembangkan seluruh sumber daya sekolah. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tergantung kepada kemampuan bekerjasama dengan seluruh warga sekolah, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan sekolah untuk menciptakan proses belajar mengajar.

Kepala sekolah diharapkan mampu memberi pengaruh yang baik dalam menetapkan fungsi *planning, organizing, actuating* maupun *controlling* demi pencapaian mutu pendidikan yang maksimal. 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 mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Pemimpin yang profesional adalah pemimpin yang memahami akan tugas dan kewajibannya, serta dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki

suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Berdasarkan latar belakang tersebut dan kajian empiris tentang tugas-tugas profesionalisme kepala sekolah sangat penting karena berkaitan dengan peningkatan kualitas pendidikan.

Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas sangat terkait erat dengan profesionalisme kepala sekolah. Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaganya, maka kepala sekolah harus mampu membawa lembaga ke arah tercapainya tujuan yang telah di tentukan.

Kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatkanya prestasi belajar peserta didik. Kepala sekolah yang profesional akan berfikir untuk membuat perubahan dan tidak terlindas oleh perubahan tersebut. Untuk mewujudkan kepala sekolah yang profesional tidak semudah membalikkan telapak tangan, semua itu butuh proses yang panjang.

## B. Pengertian Profesionalisme Kepala Sekolah

Secara estimologi, istilah profesi berasal dari bahasa Inggris yaitu *profession* atau bahasa latin, *profecus*, yang artinya mengakui, adanya pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melakukan suatu pekerjaan. Sedangkan secara terminologi, profesi berarti suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental; yaitu adanya persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrumen untuk melakukan perbuatan praktis, bukan pekerjaan manual (Danin, 2002) dalam Rusman (2011:16). Jadi suatu profesi harus memiliki tiga pilar pokok, yaitu pengetahuan, keahlian, dan persiapan akademik.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi ketiga, istilah profesi, profesional, profesionalisme dan profesionalitas dapat dibedakan menjadi sebagai berikut:

1. Profesi ialah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dsb) tertentu.
2. Profesional ialah: a) bersangkutan dengan profesi, b) memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya, c) mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannnya.
3. Profesionalisme ialah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional.
4. Profesionalitas ialah a) perihal profesi, b) keprofesian, c) kemampuan untuk bertindak secara profesional.

Menurut Frank H. Blackington dalam Rusman (2011:16), bahwa profesi adalah: *A profession must satisfy an indispensable social need and be based upon well established and socially acceptable scientific principles* (sebuah profesi harus memenuhi kebutuhan masyarakat yang sangat diperlukan dan didasarkan pada prinsip-prinsip ilmiah yang diterima oleh masyarakat). Kata Blackington, makna profesi adalah memahami kewajibannya terhadap masyarakat dan mendorong anggotanya untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan etika yang sudah diterima dan sudah mapan.

Lebih lanjut, Oteng Sutisna (1983:357) definisi lain, dari profesi yang bersumber pada sosiologi, memiliki konotasi simbolik berisi nilai. Profesi ialah istilah yang merupakan suatu model bagi konsepsi pekerjaan yang diinginkan, dicita-citakan. Bahkan menurut Muhadjir Efendy, (2011) dalam Barnawi dan Arifin (2012:109-110) profesi berakar dari tradisi gereja. Berasal dari kata *professio* yang artinya semacam ikrar yang dilakukan oleh biarawan dan biarawati sebelum melaksanakan pekerjaan pelayanan kepada umat. Intinya mereka berikrar akan menyerahkan seluruh hidupnya untuk mencintai pekerjaannya itu dan mengabdikan manfaat pekerjaan itu untuk kepentingan kemanusiaan.

Sementara itu, profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian atau kecakapan yang memenuhi mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (Rusman,2011:18).

Menurut Dja'man Satori dalam Rusman (2011:18) "profesional menunjuk pada dua hal. Pertama, orang yang menyandang suatu profesi, misalnya "dia seorang profesional". Kedua, penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya." Jadi seorang yang profesional tidak boleh bekerja asal-asalan atau amatiran.

Profesionalisme berasal dari *profession* yang berarti pekerjaan. Menurut Arifin dalam Rusman (2011:18) *profesion* mengandung arti yang sama dngan *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus. Sedangkan, Kunandar (2007:45) dalam Rusman (2011:18) mengatakan profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang atau pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni seseorang.

Profesionalisme mengarah pada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesi yang dibutuhkan (Rusman, 2011:18). Lebih lanjut dia mengatakan profesionalisme merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pembelajaran yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa profesionalisme adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dapat tercapai secara berkesinambungan.

Peningkatan profesionalisme kepala sekolah perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. Sebab kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang juga bertanggung jawab dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan, dengan begitu kepala sekolah akan melakukan penyesuaian-penyesuaian agar pendidikan berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

## C. Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi."Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah."

Kata "kepala sekolah" tersusun dari dua kata yaitu "kepala" yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan "sekolah" yaitu sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa."Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka".

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Sadili (2006:346) bahwa "Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolahan, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik". Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan

budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan manajemen kepala sekolah secara profesional untuk mensukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan, yakni otonomi daerah, desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis sekolah, kurikulum 2013, *benchmarking, broad basic education, life skill, contextual learning*, dan Undang-Undang Sisdiknas; yang kesemuanya itu menuntut peran aktif dan kinerja profesional kepala sekolah.

## D. Tugas – Tugas Profesionalisme Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dari berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT), yang telah lebih popular dalam dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Management* (TQM).

Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat. Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan *(reliability),* mampu menjamin kualitas pembelajaran *(assurance),* iklim sekolah yang kondusif *(tangible),* memberikan perhatian penuh kepada peserta didik *(emphaty),* cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik *(responsiveness)*.

Untuk menghadapi tantangan dan permasalahan pendidikan nasional yang amat berat saat ini, mau tidak mau pendidikan harus dipegang oleh para manajer dan pemimpin yang sanggup menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan yang ada, baik pada level makro maupun mikro di sekolah. Merujuk pada permasalahan yang ada berikut ini diuraikan secara singkat tentang tugas-tugas profesionalisme kepala sekolah yang dibutuhkan saat ini sebagai berikut:

1. Mampu menginspirasi melalui antusiasme yang menular.

   Pendidikan harus dikelola secara sungguh-sungguh. Oleh karena itu para manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat menunjukkan semangat dan kesungguhan di dalam melaksanakan segenap tugas dan pekerjaanya. Semangat dan kesungguhan dalam bekerja ini kemudian ditularkan kepada semua orang dalam organisasi, sehingga mereka pun dapat bekerja dengan penuh semangat dan besungguh-sungguh.

2. Mampu menyusun prioritas.

   Begitu banyaknya kegiatan yang harus dilakukan dalam pendidikan sehingga menuntut para manajer (pemimpin) pendidikan untuk dapat memilah dan memilih mana yang penting dan harus segera dilaksanakan dan mana yang bisa ditunda atau mungkin diabaikan. Kemampuan manajer (pemimpin) pendidikan dalam menyusun prioritas akan terkait dengan efektivitas dan efisiensi pendidikan.

3. Mampu mendorong kerja sama tim dan tidak mementingkan diri sendiri, upaya yang terorganisasi.

   Kegiatan dan masalah pendidikan yang sangat kompleks tidak mungkin diselesaikan secara soliter dan parsial. Manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat bekerjasama dengan berbagai pihak, baik yang berada dalam lingkungan internal maupun eksternal. Demikian pula, manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat mendorong para bawahannya agar dapat bekerjasama dengan membentuk *team work* yang kompak dan cerdas, sekaligus dapat meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

4. Mampu waspada secara mental maupun fisik.

   Tugas dan pekerjaan manajerial pendidikan yang kompleks membutuhkan kesiapan dan ketangguhan secara mental maupun fisik dari para manajer pendidikan. Beban pekerjaan yang demikian berat dan di luar kapasitas yang dimilikinya dapat mengganggu kesehatan mental dan fisik. Agar dapat menjalankan roda organisasi dengan baik, seseorang manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat menjaga dan memelihara kesehatan

fisik dan mentalnya secara prima. Selain itu, manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat memperhatikan kesehatan mental dan fisik dari seluruh anggota dalam organisasinya.

5. Mampu bersikap adil dan menghargai orang lain.

   Dalam organisasi pendidikan melibatkan banyak orang yang beragam karakteristiknya, dalam kepribadian, keyakinan, cara pandang, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sebagainya. Kesemuanya itu harus dapat diperlakukan dan ditempatkan secara proporsional oleh manajer (pemimpin). Manajer (pemimpin) pendidikan harus memandang dan menjadikan keragaman karakteristik ini sebagai sebuah kekuatan dalam organisasi, bukan sebaliknya.

6. Mampu menghargai kreativitas.

   Untuk meningkatkan mutu pendidikan dibutuhkan sentuhan kreativitas dari semua orang yang terlibat di dalamnya. Tidak hanya menajer (pemimpin) yang dituntut untuk berfikir kreatif, tetapi semua orang dalam organisasi harus ditumbuhkan kreativitasnya. Pemikiran kreatif biasanya berbeda dengan cara-cara berfikir pada umumnya. Dalam hal ini, manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat mengakomodasi pemikiran-pemikiran kreatif dari setiap orang dalam organisasi, yang mungkin saja pemikiran-pemikiran itu berbeda dengan sudut pandang yang dimilikinya.

7. Mampu menikmati pengambilan resiko.

   Tatkala keputusan untuk berubah dan berinovasi telah diambil dan segala resiko telah diperhitungkan secara cermat. Namun dalam implementasinya, tidak mustahil muncul hal-hal yang berasa di luar dugaan sebelumnya, maka dalam hal ini, manajer (pemimpin) pendidikan harus tetap menunjukkan ketenangan, keyakinan dan berusaha mengendalikan resiko-resiko yang muncul. Jika memang harus berhadapan dengan sebuah kegagalan, manajer (pemimpin) pendidikan harus tetap dapat menunjukkan tanggung jawabnya, tanpa harus mencari kambing hitam dari kegagalan tersebut. Selanjutnya, belajarlah dari pengalaman kegagalan tersebut untuk perbaikan pada masa-masa yang akan datang.

8. Mampu menyusun pertumbuhan jangka panjang.

   Kegiatan pendidikan bukanlah kegiatan sesaat, tetapi memiliki dimensi waktu yang jauh ke depan. Seorang manajer (pemimpin) pendidikan memang dituntut untuk membuktikan hasil-hasil kerja yang telah dicapai pada masa kepemimpinannya, tetapi juga harus dapat memberikan landasan yang kokoh bagi perkembangan organisasi, jauh ke depan setelah dia menyelesaikan masa jabatannya. Kecenderungan untuk melakukan praktik "politik bumi hangus" harus dihindari. Yang dimaksud dengan "politik bumi hangus" di sini adalah praktik kotor yang dilakukan manajer (pemimpin) pendidikan pada saat menjelang akhir jabatannya, misalnya dengan cara menghabiskan anggaran di tengah jalan, atau merubah struktur organisasi yang sengaja dapat menimbulkan *chaos* dalam organisasi, sehingga mewariskan masalah-masalah baru bagi manajer (pemimpin) yang menggantikannya.

9. Terbuka terhadap tantangan dan pertanyaan.

   Menjadi manajer (pemimpin) pendidikan berarti dia akan dihadapkan pada sejumlah tantangan dan permasalahan yang harus dihadapi, merentang dari yang sifatnya ringan hingga sangat berat sekali. Semua itu bukan untuk dihindari atau ditunda-tunda tetapi untuk diselesaikan secara tuntas.

10. Tidak takut untuk menantang dan mempertanyakan.

    Selain harus mampu menyelesaikan masalah-masalah yang sudah ada (*current problems*) secara tuntas, seorang manajer (pemimpin) pendidikan harus memiliki keberanian untuk memunculkan tantangan dan permasalahan baru, yang mencerminkan inovasi dalam organisasi. Dengan demikian, menjadi manajer (pemimpin) pendidikan tidak hanya sekedar melaksanakan rutinitas dan standar pekerjaan baku, tetapi memunculkan pula sesuatu yang inovatif untuk kemajuan organisasi.

11. Mampu mendorong pemahaman yang mendalam untuk banyak orang.

    Kegiatan pendidikan menuntut setiap orang dalam organisasi dapat memahami tujuan, isi dan strategi yang hendak dikembangkan dalam organisasi. Manajer (pemimpin) pendidikan

berkewajiban memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi dapat memahaminya secara jelas, sehingga setiap orang dapat memamahi peran, tanggung jawab dan kontribusinya masing-masing dalam organisasi. Selain itu, manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat mengembangkan setiap orang dalam organisasi untuk melakukan perbuatan belajar sehingga organisasi pendidikan benar-benar menjadi sebuah *learning organization*.

12. Terbuka terhadap ide-ide dan pandangan baru.

    Pandangan yang keliru jika pendidikan dipandang sebagai sebuah kegiatan monoton dan rutinitas belaka. Pendidikan harus banyak melahirkan berbagai inovasi yang tidak hanya dibutuhkan untuk kepentingan pendidikan itu sendiri tetapi juga kepentingan di luar pendidikan. Untuk dapat melahirkan inovasi, manajer (pemimpin) pendidikan harus terbuka dengan ide-ide dan pandangan baru, baik yang datang dari internal maupun eksternal, terutama ide dan pandangan yang bersumber dari para pengguna jasa (*customer*) pendidikan.

13. Mengakui kesalahan dan beradaptasi untuk berubah.

    Asumsi yang mendasarinya adalah manajer (pemimpin) pendidikan adalah manusia, yang tidak luput dari kesalahan. Jika melakukan suatu kesalahan, seorang manajer (pemimpin) pendidikan harus memiliki keberanian untuk mengakui kesalahannya tanpa harus mengorbankan pihak lain atau mencari kambing hitam. Lakukan evaluasi dan perbaikilah kesalahan pada masa-masa yang akan datang. Jika memang kesalahan yang dilakukannya sangat fatal, baik secara moral, sosial, maupun yuridis atau justru dia terlalu sering melakukan kesalahan mungkin yang terbaik adalah adanya kesadaran diri bahwa sesungguhnya dia tidak cocok dengan tugas dan pekerjaan yang diembannya, dan itulah pilihan yang terbaik bagi dirinya dan organisasi.

**Kesimpulan**

Profesionalisme kepala sekolah sangat diperlukan di sekolah untuk keberhasilan dan peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang profesional harus memiliki kualifikasi dan kompetensi. Dengan kualifikasi dan kompetensi yang sudah dimiliki oleh kepala sekolah dan benar-benar menjalankan tugas-tugasnya maka kepala sekolah yang demikian dapat dikatakan kepala sekolah yang memiliki wawasan yang luas dan profesional. Untuk itu kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah dan berkesinambungan agar pendidikan berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

**DAFTAR PUSTAKA**


Barnawi, dan Arifin, Mohammad. 2012. *Etika dan Profesi Kependidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media

E. Mulyasa, 2005, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.

E. Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Kusnandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta: PT Raja Grafindo

Miftah Toha, 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen,* Jakarta: PT Raja Grafindo.

Rahman (at all). 2006. *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.

Rusman.2011. *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta. Rajawali Press

Sadili Samsudin.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia

Soekarto Indarafachrudi. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia

Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kepandidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Sutisna, Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

# BAB XIV
# KEPALA SEKOLAH DAN PERAN SUPERVISOR

**Dr. Corry Yohana, MM.**
State University of Jakarta
corryyohana@unj.ac.id

## A. Pengantar

Revolusi industri 4.0 menyebabkan perubahan terjadi dengan kecepatan eksponensial yang berdampak terhadap semua aspek kehidupan termasuk pada dunia pendidikan. Pendidikan adalah usaha sadar yang direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan meningkatkan dan mengembangkan martabat sumber daya manusia (SDM) sehingga menjadi manusia yang paripurna (Tilaar, 2009). Tak dapat disangkal pendidikan adalah landasan atau fondasi bagi kemajuan suatu bangsa, tanpa penataan pendidikan yang baik, kemajuan dari bangsa tersebut akan sulit tercapai.

Bagaimana kualitas pendidikan Indonesia ? Berdasarkan laporan yang dipublikasikan oleh Unesco Education for All Global Monitoring Report tahun 2012, Indonesia berada di urutan ke-64 dari 120 negara di dunia (Hamid: 2012). Hal ini berarti masih tergolong rendah. Pernyataan ini tentu saja memprihatinkan. Oleh karenanya tidak ada jalan lain selain bangkit dari keterpurukan masalah pendidikan, apalagi untuk menghadapi tantangan revolusi industri 4.0, Yang serba digital dan virtual. Pendidikan harus tanggap dan segera mengambil tindakan tepat sesuai dengan yang diharapkan oleh *stakeholder* yang menghendaki peningkatan pendidikan.

Kualitas dan keberhasilan suatu sekolah dipengaruhi banyak faktor namun yang utama adalah kepala sekolah karena kepala sekolah adalah titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih

jauh suatu studi menyimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah (Isjoni, 2007:64).

## B. Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu "kepala" dan "sekolah". Kata kepala lazim juga disebut sebagai ketua atau pemimpin suatu organisasi atau lembaga. Sedang sekolah merupakan lembaga yang menjadi tempat proses belajar dan mengajar.

Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa: "Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Sementara Rahman dkk (2006:106) mengungkapkan bahwa "Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah".

Pengembangan profesionalisme guru sangat ditentukan oleh operasional manajemen di tingkat sekolah. Pembangunan pendidikan nasional merupakan upaya bersama seluruh komponen pemerintah maupun masyarakat. Pendidikan dapat melahirkan insan-insan terpelajar yang mempunyai peranan penting dalam transformasi sosial dalam masyarakat.

Peran utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh komunitas sekolah, kepala sekolah adalah penanggung jawab berjalannya roda organisasi sekolah. Dalam mengemban peran, fungsi dan tanggung jawabnya, kepala sekolah harus memiliki komitmen tinggi atas pekerjaannya di samping profesional dan berdedikasi. Kepala sekolah dituntut untuk terlibat aktif dalam proses pengambangan seluruh personil sekolah. Kepala sekolah dituntut mampu melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah (Purwanti, Murniati dan Yusrizal, 2014: 391).

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut,

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No 6 tahun 2018 menyatakan "Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri".

Berdasarkan uraian di atas maka jelaslah bahwa kepala sekolah haruslah berasal dari seorang guru. Dengan demikian kepala sekolah dapat kita katakan sebagai suatu jabatan karir.

## C. Guru Profesional

Dalam satu sekolah terdapat lebih dari satu orang guru dan diantara mereka bisa jadi kepala sekolah, pertanyaannya adalah bagaimana menetapkan siapa yang harus jadi kepala sekolah, secara mudah kita akan menjawab pilihlah guru yang profesional untuk menjadi kepala sekolah. Pertanyaan lebih lanjut adalah siapakah guru profesional itu ?

Pada semua profesi, termasuk guru, profesionalisme merupakan suatu hal yang diharapkan dan dituntut. Profesionalisme diartikan sebagai kualitas, mutu, dan tindak tanduk yang menggambarkan suatu profesi atau orang yang profesional (KBBI). Istilah profesionalisme berakar atau berasal dari term profesi yang memiliki arti pekerjaan.

Pengertian profesi sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan dan mensyaratkan keahlian yang didapat melalui pendidikan dan latihan khusus (Arifin, 1995). Sementara itu profesi tidak hanya diartikan sebagai suatu pekerjaan yang akan atau ingin ditekuni

oleh seseorang, akan tetapi profesi juga merupakan jabatan tertentu dengan mensyaratkan atau memerlukan pengetahuan, keterampilan dan keahlian khusus yang diperoleh melalui pendidikan akademis. (Kunandar, 2007). Dengan demikian, profesionalisme guru dapat diartikan sebagai mutu, kualitas dan tindak tanduk suatu pekerjaan atau jabatan pendidik dan pengajar yang profesional.

Sistem pendidikan yang dihendaki pastilah sistem yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan mutu pendidikan terkait erat dengan kematangan profesional guru yang akan mampu mengantisipasi tantangan dalam dunia pendidikan. Guru dikatakan profesional apabila guru mempunyai :

1. Dasar ilmu pengetahuan yang kuat (latar belakang pendidikan) sebagai representasi terhadap teknologi dan ilmu pengetahuan,
2. Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan bukan merupakan konsep-konsep belaka,
3. Kematangan profesional berkesinambungan,
4. Memiliki kepribadian matang dan berkembang, serta
5. Keterampilan untuk membangkitkan peserta didik kepada sains dan teknologi. (Arifin, 2010: 56)

Lima aspek di atas merupakan satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan dan ditambah dengan usaha lain yang ikut mempengaruhi perkembangan profesi guru menuju guru profesional.

Guru berkualitas adalah guru yang mampu membuat perangkat pembelajaran, mengelola pembelajaran, mampu mengembangkan dirinya sendiri atau mengikuti perkembangan dunia pendidikan agar tidak ketinggalan informasi serta menguasai materi ajar sesuai dengan bidang yang digelutinya. Untuk menjadi guru harus memiliki kualifikasi atau kompetensi tertentu (Trianto, 2010: 53-54).

## D. Bagaimana Guru Dapat Menjadi Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah jabatan tertinggi yang diemban seseorang dalam organisasi yang bertanggung jawab atas terwujudnya kegiatan dan terlaksananya proses pembelajaran. Kepala sekolah sebagai seorang yang bertugas membina lembaga yang dipimpinnya

bertanggungjawab dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Dalam mencapai tujuan tersebut kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan yang ada di lembaga tersebut. Kegiatan ini merupakan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. (Wahyusumidjo buku 7).

Bagaimana tata cara seorang guru dapat dipilih menjadi kepala sekolah dapat kita telusuri mulai dari saat Pemerintah Republik Indonesia menetapkan standar pendidikan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 yaitu Standar Nasional Pendidikan, yang berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu (Pasal 3 PP 19 Tahun 2005). Selanjutnya dalam Pasal 4 PP 19 Tahun 2005 disebutkan Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Lingkup Standar Nasional Pendidikan sebagaimana ada dalam pasal 2 PP Nomor 19 Tahun 2005 meliputi delapan standar yaitu;

1. standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu;
2. standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan;
3. standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan;
4. standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan;
5. standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan,

laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi;

6. standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan;
7. standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun; dan
8. standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Dari kedelapan standar nasional pendidikan beberapa diantaranya telah ditetapkan aturan pelaksanaannya melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Khusus tentang standar pendidik dan tenaga pendidikan, Menteri Pendidikan Nasional telah membuat beberapa peraturan antara lain

1. Permendiknas No.12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah;
2. Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah Sekolah/Madrasah;
3. Permendiknas No.16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru;
4. Permendiknas No 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah;
5. Permendiknas No 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah; dan
6. Permendiknas No 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah.

Persyaratan menjadi kepala sekolah pada awalnya diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 (Permendiknas No.13 Tahun 2007) tentang Standar Kepala Sekolah/

Madrasah (Permendiknas 13/2007) dan kemudian disempurnakan melalui Permendiknas No. 6 tahun 2018 sebagai berikut

1. Guru dapat menjadi bakal calon kepala sekolah apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:
    a. memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
    b. memiliki sertifikat pendidik;
    c. bagi Guru Pegawai Negeri Sipil memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
    d. pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/TKLB memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di TK/TKLB;
    e. memiliki hasil penilaian prestasi kerja Guru dengan sebutan paling rendah "Baik" selama 2 (dua) tahun terakhir;
    f. memiliki pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah paling singkat 2 (dua) tahun;
    g. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit pemerintah;
    h. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/ atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
    i. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
    j. berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah.
2. Untuk calon kepala sekolah Indonesia di luar negeri selain harus memenuhi syarat seperti di atas harus memenuhi persyaratan khusus sebagai berikut:
    a. berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil;
    b. memiliki pengalaman paling singkat 4 (empat) tahun berturut-turut sebagai Kepala Sekolah;

c. sedang menjabat kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah atau masyarakat;
d. menguasai bahasa Inggris dan/atau bahasa negara tempat yang bersangkutan akan bertugas baik lisan maupun tulisan; dan
e. memiliki wawasan dan mampu mempromosikan seni dan budaya Indonesia.

## E. Sertifikasi Kepala Sekolah

Dari uraian di atas dapat kita ketahui bahwa seorang guru baru dapat menjadi bakal calon kepala sekolah bila yang bersangkutan memiliki sertifikat kepala sekolah. Hal ini berarti tidak semua guru dapat menduduki jabatan kepala sekolah. Mereka harus menjalani diklat untuk mendapatkan sertifikat calon kepala sekolah. Sertifikat tersebut menjadi syarat wajib sebelum duduk di kursi pimpinan lembaga**.**

Semua rangkaian kegiatan ang harus diikuti oleh seorang guru untuk mendapatkan sertifikat dilaksanakan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS). Berikut adalah tata cara untuk mendapat sertifikat kepala sekolah

1. Dinas Provinsi, sesuai kewenangannya menyusun proyeksi kebutuhan kepala sekolah untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun.
2. Dinas Provinsi, atau penyelenggara pendidikan sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon kepala sekolah untuk mengikuti pelatihan calon kepala sekolah berdasarkan proyeksi kebutuhan.
3. Kepala sekolah dapat mengusulkan guru pada satuan pendidikannya untuk menjadi bakal calon kepala sekolah sesuai dengan kewenangannya;
4. Guru pada satuan pendidikan dapat mengajukan permohonan untuk mengikuti seleksi bakal calon kepala sekolah kepada Kepala Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota setelah mendapat rekomendasi dari kepala sekolah satuan administrasi pangkal tempat guru yang bersangkutan bertugas.

5. Seleksi bakal calon kepala sekolah dilakukan dalam 2 (dua) tahap yaitu seleksi administrasi dan seleksi substansi.
6. Seleksi administrasi merupakan penilaian dokumen yang meliputi:
   a. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
   b. fotokopi sertifikat pendidik;
   c. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir bagi guru yang diangkat oleh pemerintah daerah;
   d. fotokopi surat keputusan pengangkatan atau perjanjian kerja bagi Guru bukan Pegawai Negeri Sipil pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat;
   e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
   f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir;
   g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah
   h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit pemerintah;
   i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang;
   j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
   k. surat rekomendasi dari kepala sekolah atau pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.
7. Seleksi substansi dilaksanakan setelah bakal calon kepala sekolah lolos seleksi administrasi.
8. Seleksi substansi adalah tes potensi kepemimpinan yang dilakukan oleh LPPKS.
9. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah hanya diikuti oleh bakal calon kepala sekolah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi

10. LPPKS dalam hal melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan dapat bekerjasama dengan lembaga lain yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Kerjasama dengan lembaga lain ini harus mendapat persetujuan dari Direktur Jenderal.
11. Bakal calon kepala sekolah yang dinyatakan lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah diberi Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah yang ditandatangani oleh Direktur Jenderal.
12. Bakal calon kepala sekolah yang dinyatakan tidak lulus diberi kesempatan untuk mengikuti kembali Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah paling banyak 2 (dua) kali.
13. Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah merupakan salah satu syarat mengikuti proses pengangkatan menjadi Kepala Sekolah.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa yang dapat menjadi kepala sekolah adalah para guru yang telah memiliki sertifikat kepala sekolah.

## F. Kepala Sekolah dan Peran Supervisor

Seorang guru yang diangkat sebagai kepala sekolah tentu memiliki beban kerja sebagai tugas dan peran yang harus dilaksanakannya. Berpedoman pada Permendiknas No 6 2018 pasal 15 Kepala Sekolah mempunyai tiga beban kerja yaitu

1. Menjalankan tugas pokok manajerial,
2. Pengembangan kewirausahaan, dan
3. Supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.

Ketiga tugas tesebut tentu saja tidaklah berdiri sendiri tapi merupakan kesatuan yang semua harus dijalankan oleh kepala sekolah. Pada tulisan kali ini kita akan fokuskan pada poin ketiga yaitu supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.

Piet A. Sahertian dalam Arikunto mendefinisikan supervisi adalah suatu usaha dalam memberikan layanan profesional kepada guru secara individu ataupun secara kelompok dalam upaya memperbaiki pengajaran (Arikunto, 2009). Supervisi akademik bukanlah kegiatan mengadili akan tetapi merupakan suatu kegiatan yang bertujuan

membantu dan mendorong guru dapat memperbaiki pelaksanaan proses pembelajaran, sehingga guru bisa mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya secara profesional.

Dengan demikian supervisi pendidikan adalah rangkaian aktivitas membantu guru meningkatkan kemampuannya. Untuk itu kepala sekolah perlu mengetahui kemampuan guru bersangkutan sehingga dapat ditetapkan aspek keterampilan mana dari guru yang memang memerlukan pengembangan serta bagaimana solusi proses pengembangannya. Hal ini berarti kepala sekolah harus menilai kondisi kinerja guru dalam mengelola proses belajar mengajar agar kegiatan supervisi kepala sekolah ini dapat dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya.

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat dipertahankan kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik agar pelaksanaan tugas-tugas itu dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran.

Kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas sebagai supervisor, hendaknya dilaksanakan dengan demokratis dalam arti menghargai pendapat guru, dan memberikan kesempatan untuk melahirkan gagasan dan pendapat. Keputusan diambil dengan jalan musyawarah, karena tujuan yang hendak dicapai adalah tujuan bersama. Moh. Rifa'i menyatakan kepala sekolah dalam menjalankan supervisi hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut;

1. Supervisi bersifat konstruktif dan kreatif
2. Supervisi harus berdasarkan kenyataan
3. Supervisi harus sederhana dan informal
4. Supervisi harus memberikan perasaan aman
5. Supervisi harus didasarkan hubungan profesional
6. Supervisi harus memperhatikan sikap

7. Supervisi tidak bersifat mendesak
8. Supervisi tidak boleh atas kekuasaan pangkat
9. Supervisi tidak mencari kesalahan, kekurangan
10. Supervisi tidak cepat mengharapkan hasil
11. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif dan kooperatif.

Prinsip tersebut di atas dapat mendatangkan pertukaran pikiran guru dan kepala sekolah sehingga mendorong guru untuk berinisiatif. Hal-hal yang perlu diperhatikan dan perlu dikembangkan pada setiap guru oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah kepribadian guru, peningkatan profesi secara kontinyu, proses pembelajaran, penguasaan materi pelajaran, keragaman kemampuan guru, keragaman daerah, dan kemampuan guru dalam bekerja sama dengan masyarakat.

Kepala sekolah harus benar-benar mengerti bantuan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh guru dalam melaksanakan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Karena peningkatan mutu pembelajaran menjadi landasan profesionalisme supervisi pendidikan. Interaksi dalam kegiatan supervisi pendidikan ditampakkan pada: (1) perilaku supervisor dalam memberi pelayanan kepada guru yang disebut dengan pembinaan profesional dengan memberikan penguatan pada perilaku mengajar guru; (2) supervisor membantu menumbuhkan profesionalisme guru dengan meningkatkan intensitas pelayanan supervisor terhadap guru; dan (3) upaya guru membantu peserta didik mencapai harapan belajarnya dengan menggunakan teknik-teknik yang sesuai dengan tuntunan belajarnya. Artinya kemampuan supervisor memberi supervisi kepada guru mengatasi kesulitan belajar siswa menjadi jaminan dalam bahwa kualitas layanan belajar sesuai harapan.

Usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pelaksanaan supervisi pendidikan oleh kepala sekolah, maka kegiatan supervisi perlu dilandasi oleh :

1. pendekatan ilmiah dan dilakukan secara kreatif.
2. pendekatan menunjang prestasi belajar siswa dalam proses belajar mengajar.
3. Terjaminnya kontinuitas perbaikan dan perubahan program pengajaran.

4. Tujuan mengembangkan keadaan yang *favorable* untuk terjadi proses belajar mengajar yang efektif.

Landasan-landasan pelaksanaan supervisi tersebut di atas, dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan supervisi pendidikan terhadap guru, yaitu Pembinaan Profesional Guru.

Proses belajar mengajar merupakan satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan antara pendidik dan peserta didik. Guru merupakan sebuah profesi yang membutuhkan keahlian khusus sebagai tenaga yang profesional. Keberhasilan peserta didik dipengaruhi oleh keprofesionalan guru yang mampu mengorganisir seluruh pengalaman belajar, sedangkan kepala sekolah mempunyai tugas untuk membantu, memberikan stimulus dan mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, tujuannya adalah membantu guru-guru memperbaiki situasi mengajar. Salah satu tugas dalam rangka meningkatkan mutu proses belajar mengajar di sekolah.

Sahertian menganalisa situasi proses belajar mengajar itu terdiri atas komponen yang perlu ditingkatkan. Komponen-komponen tersebut mencakup beberapa hal yaitu:

1. Membantu guru-guru melihat dengan jelas kaitan antara tujuan-tujuan pendidikan
2. membantu guru-guru agar lebih mampu membimbing pengalaman belajar (*learning experience*) dan keaktifan belajar (*learning activities*) murid-murid.
3. Membantu guru menggunakan sumber dan media belajar.
4. Membantu guru dalam menerapkan metode dan teknik mengajar yang lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. Membantu guru dalam menganalisa kesulitan-kesulitan belajar dan kebutuhan murid.
6. Membantu guru dalam menilai proses belajar mengajar dan hasil belajar murid.

Berdasarkan uraian di atas maka beban kerja atau tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah tugas yang strategis untuk mengembangkan dan memelihara kondisi yang kondusif dan optimal

bagi terselenggaranya kegiatan pembelajaran secara aktif dan efisien serta meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia khususnya dalam era revolusi 4.0

## DAFTAR PUSTAKA


Arifin, I. (2010). *Profesionalisme Guru sebagai Wacana dalam Reformasi Pendidikan*. Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Gadjah Mada.

Arikunto, S. & L. Y. (2009). *Manajemen Pendidikan* (Cet.Ke-5). Yogyakarta: Aditya Media.

Bafaadal, I. (1992). *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Davis, B. (2009). *The Essentials of School Leadership*. Singapore: SAGE Publication Asia-Pacific Pte Ltd.

Depdiknas, *Metode dan Teknik Supervisi* (Jakarta: Depdiknas

Dirjen Dikdasmen. 2017. *Panduan Supdervisi Akademik*.Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Isjoni. 2007. *Saatnya Pendidikan Kita Bangkit*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Mulayasa, E. (2010). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Cet-5. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Paryadi. (2015). Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme Guru Pendidikan Bahasa Indonesia di SMA. *Manajer Pendidikan*. Vol. 9, No. 5.

Rivai, V. (2011). M*emimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Sahertian. Piet. (2010). *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi pendidikan Dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Rineka Cipta. Edisi Revisi.

Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permsasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Pemendiknas No 6 Tahun 2018.

PP Nomor 19 Tahun 2005

# BAB XV
# PROFIL KEPALA SEKOLAH ERA INDUSTRI 4.0

**Dr. Heldy Vanni Alam, S.Pd.,M.Si.**
Universitas Negeri Gorontalo
heldi@ung.ac.id

Setiap organisasi didorong untuk mampu berubah serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan strategis dan dinamika yang terjadi. Menyikapi hal tersebut, organisasi dituntut memiliki pemimpin yang sesuai dengan kondisi kebaruan yang didukung pula oleh pemahaman penting mengenai perilaku orang-orang serta lingkungannya yang tumbuh dan berkembang cepat. Pemimpin berasal dari kata "*leader*" yang berarti individu yang memiliki kemampuan dalam mengarahkan dan memotivasi orang-orang ataupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. *Lead* itu sendiri jika ditilik lebih mendalam memiliki makna:

1. *Loyalty*; seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan;
2. *Educater*; artinya seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan *tacit knowledge* pada rekan-rekannya;
3. *Advice*; artinya memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada;
4. *Discipline*; artinya memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya. (Rivai, Bachtiar, dan Amar, 2014:2).

Pemimpin di era industri 4.0 akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Kondisi demikian menuntut kapabilitas dan keterampilan pemimpin dalam mengelola perubahan yang ada di lingkungan strategis organisasi yang

berdampak pada eksistensi organisasi melalui kepemimpinan yang efektif. *Work* dalam Sule dan Priansa (2018:2) mengasumsikan bahwa pemimpin pada era industri 4.0 harus bersedia menerima lima tantangan fundamental, yaitu :

1. Lebih peka dan memahami semua perbedaan etnis, budaya, dan gender;
2. Visioner;
3. Mampu merancang dan mengimplementasikan proses komunikasi yang baru dan berbeda;
4. Bersedia membawa komitmen penuh dalam upaya mendaya-gunakan pengikut yang beragam secara efektif;
5. Menjadi pasak antara organisasi dan masyarakat luas.

Sekolah merupakan salah satu organisasi yang menyelenggarakan pendidikan formal, nonformal, serta informal, yang mana pendiriannya ditujukan untuk memberikan pengajaran, mengelola, serta juga mendidik para murid melalui bimbingan yang diberikan oleh para pendidik atau guru. Membangun sekolah hakikatnya adalah membangun keunggulan sumber daya manusia. (Chatib, 2009: xxi). Keberlangsungan sebuah pendidikan tidak lepas dari beberapa komponen yang mensukseskan proses pembelajaran, diantaranya adalah kepala sekolah, guru dan siswa. Dari semua komponen yang ada, pendidikan dapat berjalan dengan semestinya melalui arahan dari seorang pemimpin pendidikan yang biasa disebut kepala sekolah. Banyak macam gaya kepemimpinan yang dapat mencerminkan individu kepala sekolah dalam memimpin sebuah sekolah untuk bisa mewujudkan tujuan mulia tersebut, diperlukan pemimpin dalam hal ini kepala sekolah yang mampu mengakomodir seluruh elemen sekolah serta memiliki persepsi dan wawasan yang luas dalam menghadapi kondisi real sekolah. Sebagaimana ditegaskan dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2018 bahwa : Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan. Memimpin dan mengelola dalam konteks tugas seorang kepsek merupakan dua hal yang sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Hal ini didukung oleh pendapat Wahyudin (2014:202) bahwa untuk bisa mencapai mutu sekolah sebagaimana yang diharapkan, maka kepala sekolah

harus berani mengambil keputusan dan prakarsa yang tepat. Hal ini bisa terwujud jika kepala sekolah memiliki *kemampuan manajerial* dan *kepemimpinan yang tangguh*. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk mengembangkan potensi guru, karyawan dan siswa seoptimal mungkin. Dalam lingkungan seperti itu, para guru, karyawan dan siswa termotivasi untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Suasana seperti itu memberi ruang untuk saling belajar melalui keteladanan, belajar bertanggung jawab, serta belajar mengembangkan kompetensi diri sepenuhnya, bukan sekedar kompetensi kognitif saja, tetapi juga afektif dan psikomotorik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berada di barisan paling depan dalam hal peneladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan sumber daya manusia.

Kepala Sekolah yang efektif memiliki ciri sebagaimana pendapatnya John C. Maxwell (2011) sebagai berikut.

1. Visioner. Dalam menjalankan fungsinya, seorang kepala sekolah harus menyiapkan visi yang jelas dalam mencapai 8 standar nasional pendidikan yang merupakan muara dari semua aktivitas yang dilaksanakan di lembaga pendidikan. Sebagai manajer sekolah, dia harus meningkatkan mutu sekolah dalam rangka mencapai 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang meliputi (1) Standar Kelulusan, (2) Standar Isi, (3) Standar Proses, (4) Standar Penilaian, (5) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (6) Standar Pengelolaan, (7) Standar Sarana dan Prasarana, (8) Standar Pembiayaan. Merujuk kepada uraian tersebut di atas, maka tugas seorang kepala sekolah memang cukup berat. Walau demikian, seorang kepala yang memiliki visi yang jelas, tentunya akan berupaya sekuat tenaga untuk memimpin dan mengelola sekolah dengan sebaik-baiknya. Saat ini untuk menjadi kepala sekolah harus melalui berbagai tahapan seleksi, mulai seleksi administratif, seleksi akademik, hingga harus lulus diklat calon kepala sekolah.
2. Menguasai teknologi. Penguasaan teknologi oleh kepala sekolah menjadi suatu hal yang krusial. Revolusi industri 4.0 sebagai fase revolusi teknologi mengubah cara beraktivitas manusia

dalam skala, ruang lingkup, kompleksitas, dan transformasi dari pengalaman hidup sebelumnya. Manusia bahkan akan hidup dalam ketidakpastian (*uncertainty*) global. oleh karena itu seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memprediksi masa depan yang berubah sangat cepat. Hal ini penting sebab menjamin pekerjaan cepat selesai, bekerja lebih bersemangat, dan *link* semakin luas.

3. Responsif. Artinya bahwa kepala sekolah selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari guru, peserta didik, dan komponen sekolah lainnya, serta mencari solusi dari setiap permasalahan yang dihadapi;
4. Memiliki komitmen yang tinggi. Komitmen lahir dari sebuah keinginan untuk merealisasikan visi yang diemban. Kepala sekolah sebagai manajer di lingkungan tempat tugasnya perlu membangun keyakinan kepada seluruh *stakeholder* bahwa segala kebijakan maupun aktivitas yang dilakukan benar-benar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan.
5. Memiliki keterampilan berkomunikasi. Keterampilan berkomunikasi (*communication skill*) merupakan keterampilan untuk mengungkapkan pemikiran, gagasan, pengetahuan, ataupun informasi baru yang dimiliki baik secara tertulis maupun lisan (NEA, 2010). Keterampilan ini mencakup keterampilan mendengarkan, menulis dan berbicara di depan umum. Seorang kepala sekolah harus bisa membagikan pengetahuan dan pemikirannya, memotivasi, serta menyampaikan pesan dengan jelas agar visi yang diemban bisa dicapai dengan mudah. Komunikasi bukan saja bersifat satu arah, akan tetapi dilakukan dengan berbagai arah untuk memberikan kesempatan kepada seluruh komponen sekolah dapat memberikan masukan guna pencapaian tujuan.
6. Memiliki Kompetensi. Artinya kepala sekolah berperilaku baik yang didukung oleh pengetahuan yang mendasarinya, keterampilan, dan sikap yang berhubungan dengan peran dan tanggung jawabnya. Ada 5 (lima) kompetensi yang harus dimilikinya, antara lain; (1) kompetensi kepribadian,

(2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial.

7. Fokus. Kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya harus fokus pada (1) kekuatan. Artinya fokus pada apa yang dikerjakan dan berusaha memperbaiki hal-hal yang tidak bisa dilakukan dengan baik. (2) Hal-hal baru, artinya jika ingin menjadi lebih baik, maka kepsek harus terus berubah dan memperbaiki diri secara kontinyu. (3) Kelemahan, artinya bahwa seorang kepsek pasti tidak bisa menghindar dari kelemahannya. Untuk mengatasinya perlu meminimalisir kelemahan yang dipunyai dengan cara mendelegasikannya kepada orang lain yang berkompeten.
8. Disiplin Diri. Artinya bahwa kepala sekolah harus menentukan hal apa saja yang benar-benar menjadi prioritas dan membebaskan diri dari yang lainnya. Salah satu cara terbaik untuk melakukannya adalah mengembangkan sistem serta rutinitas, terutama di berbagai bidang yang penting bagi pengembangan diri serta kesuksesan jangka panjang.
9. Mampu memecahkan masalah. Kemampuan dalam memecahkan masalah merupakan salah satu yang harus dipunyai oleh seorang kepala sekolah. Agar bisa memecahkan permasalahan perlu mengetahui caranya yakni dengan proses TEACH (*Time* = waktu), *Exposure* = pengalaman, *Assistance* = bantuan, *Creativity* (kreativitas), dan *Hit It* = seranglah). Secara konstan menemukan cara untuk memperbaiki pembelajaran,

Selanjutnya terdapat pula lima domain utama keterampilan abad 21 yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin/ kepala sekolah yakni (1) literasi digital, (2) pemikiran yang intensif, (3) komunikasi efektif, (4) produktivitas tinggi dan (5) nilai spiritual serta moral (Osman, Hiong, dan Vebrianto, 2013). Griffin & Care (2015) menggolongkan keterampilan dan sikap abad 21 sebagai *ways to thinking (knowledge, critical and creative thinking), ways to learning (literacy and softskills), dan ways to learning with other (personal, social, and civic responsibilities)*. Adapun *US-based Partnership for 21st Century Skills* (P21), mengidentifikasi keterampilan berpikir kritis (*critical thinking skills*), keterampilan berpikir kreatif *(creative thinking skills)*,

keterampilan komunikasi (*communication skills*), dan keterampilan kolaborasi (*collaboration skills*) sebagai kompetensi yang diperlukan di abad ke-21. Kompetensi tersebut dikenal dengan kompetensi 4C.

Keterampilan berpikir kritis (*critical thinking skills*) merupakan keterampilan fundamental dalam memecahkan masalah. Keterampilan ini penting dimiliki oleh kepala sekolah dalam menemukan sumber masalah dan bagaimana mencari dan menemukan solusi yang tepat atas masalah yang dihadapi di sekolah. Keterampilan berpikir kritis dapat ditanamkan dalam berbagai disiplin ilmu. Guru memegang peranan penting dalam merancang dan mengembangkan program pembelajaran yang lebih terfokus pada pemberdayaan keterampilan ini.

Keterampilan berpikir kreatif (*creative thinking skills*) merupakan keterampilan yang berhubungan dengan keterampilan menggunakan pendekatan yang baru untuk menyelesaikan suatu permasalahan, inovasi, dan penemuan. Keterampilan ini merupakan suatu tindakan yang benar-benar baru dan asli, baik secara pribadi (asli hanya untuk individu) atau secara budaya (Abdullah dan Osman, 2010). Kesediaan siswa untuk berpikir tentang masalah atau tantangan, berbagi pemikiran itu dengan orang lain dan mendengarkan umpan balik, merupakan beberapa contoh berpikir kreatif yang dapat ditunjukkan oleh siswa dalam pembelajarannya.

Keterampilan berkomunikasi (*communication skill*) merupakan keterampilan untuk mengungkapkan pemikiran, gagasan, pengetahuan, ataupun informasi baru yang dimiliki baik secara tertulis maupun lisan (NEA, 2010). Keterampilan ini mencakup keterampilan mendengarkan, menulis dan berbicara di depan umum.

Keterampilan berkolaborasi (*collaboration skill*) merupakan keterampilan untuk bekerja bersama secara efektif dan menunjukkan rasa hormat pada tim yang beragam, melatih kelancaran dan kemauan dalam membuat keputusan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama (Greenstein, 2012; NEA, 2012). Keterampilan bekerja dalam kelompok; serta kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kerjasama.

## DAFTAR PUSTAKA


Abdullah, M., & Osman, K. (2010). *Scientific Inventive Thinking Skills Among Primary Students in Brunei***.** Procedia-Social and Behavioral Sciences. p294-301.

Munif Chatib, 2009. *Sekolahnya Manusia***.** Bandung:Kaifa. p. xxi

Greenstein, L. 2012. *Assessing 21st Century Skills: A Guide to Evaluating Mastery and Authentic Learning***.** California: Corwin.

Griffin, P., & Care, E. (2015). *Assessment And Teaching of 21st Century Skills: Methods and Approach*. Dodrecht: Springer Business Media.

Maxwell, John C. 2011. *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. Alihbahasa Marlene T. Surabaya: PT.MIC.

National Education Association. (2010). *Preparing 21st Century Students For A Global Society: An Educators Guide to the "Four Cs"***.** Retrieved September 16, 2018, from National Education Association

Osman, K., Hiong, L. C., & Vebrianto, R. (2013). *21St Century Biology: An Nterdisciplinary Approach of Biology, Technology, Engineering And Mathematics Education. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 102, 188-194.*

Partnership for 21st Century Learning. (2015). *P21 Framework Definition*. Retrieved September 15, 2018, from http://www.p21.org/our-work/p21- framework/ P21_Framework_Definitions_New_Logo-2015.pdf

Rivai, Veithzal, Bachtiar, dan Boy Rafli Amar.2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT. Rajawali Press: Jakarta. P. 2

Sule Tisnawati Erni dan Donni Juni Priansa. 2018. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Bandung: Refika Aditama. p. 1

Wahyudin, D. H. (2014). *Manajemen kurikulum.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

# BAB XVI
# PEMBINAAN PROFESIONAL KEPALA SEKOLAH

**Karmila P. Lamadang, M.Pd.**
Karmila_plamadang@yahoo.com

## A. Pembinaan

Pembinaan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja dengan harapan agar tujuan yang telah direncanakan tercapai.

## B. Profesional

Ada beberapa pengertian yang dikemukakan ahli terkait dengan profesional diantaranya :

a. Menurut Kusnandar (2007:46) mengatakan bahwa "Profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang".

b. Menurut Mohamad Surya (2007:214) adalah sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya.

c. Sudarwan Danin (2002:23) mendefinisikan bahwa "Profesionalisme adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu.

d. Freidson (1970) dalam Syaiful Sagala (2005:199) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah "sebagai komitmen untuk ide-ide professional dan karir".

Jadi dapat disimpulkan bahwa profesionalisme kepala sekolah adalah sebuah komitmen yang dibangun dan ditanamkan dalam diri seorang kepala sekolah untuk mewujudkan ide-ide atau perencanaan yang telah disusun.

## C. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah tugas tambahan dan merupakan tenaga fungsional guru untuk memimpin suatu sekolah yang bertugas sebagai perantara antara guru atau tenaga pendidik dengan dinas pendidikan atau yayasan.

Dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2003 dijelaskan bahwa tenaga kependidikan memiliki tugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dan untuk menjamin penyelenggaraan proses pendidikan yang bermutu pemerintah dan pemerintah daerah memiliki kewajiban memfasilitasi satuan pendidikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan.

Kepala sekolah merupakan jabatan yang strategis. Maju mundurnya sebuah sekolah tergantung dari pemimpinnya. Kepala sekolah sebagai *leader, educator, manajer, administrator, supervisor visionari* dan *problem solver* sehingga dia menjadi tolok ukur kesuksesan sebuah sekolah.

Sebagai pimpinan dalam suatu instansi atau lembaga pendidikan kepala sekolah memiliki beberapa tugas pembinaan terhadap guru atau staf dalam satuan pendidikan tersebut yakni :

a. Mengiplementasikan kompetensi kepribadian dalam membina integritas guru diantaranya adalah :
    1) Memberikan keteladanan yang baik dalam segi berfikir, berbuat, berbicara dan bertindak kepada seluruh civitas yang ada di sekolah tersebut.
    2) Mengembangkan budaya religius dan sopan santun kepada seluruh anggota masyarakat yang ada di sekolah.
    3) Memberikan contoh sikap komitmen, loyalitas dan etos kerja

b. Melakukan pembinaan guru atau staf yang ada di sekolah dengan menerapkan sikap tegas dan disiplin dalam hal :
    1) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin dalam mengajar
    2) Melakukan pemantauan terhadap jalannya Kegiatan Belajar Mengajar KBM) serta disiplinnya guru atau petugas piket.

c. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam membina profesional guru meliputi
    1) Memberikan kesempatan kepada setiap guru khususnya wali kelas dan guru pelajaran untuk mengembangkan diri dengan cara memfasiltasi atau mengikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan yang bertujuan pengembangan Sumber Daya Manusia.
    2) Memberdayakan potensi yang dimiliki setiap guru baik guru kelas maupun guru pelajaran dengan memberikan tanggungjawab membantu kerja-kerja kepala sekolah semisal dengan memberikan tanggungjawab kepada guru untuk mengelola kegiatan-kegiatan atau program sekolah.
    3) Melakukan pembinaan kepada guru dengan merancang program-program demi kelancaran pembelajaran misalnya dengan membentuk kepanitiaan terkait dengan pencarian bibit-bibit unggul dan keminatan siswa dalam bidang tertentu khususnya dalam bidang pelajaran yang sering dilombakan seperti halnya matematika, IPA dan seni.
    4) Memantau kegiatan-kegiatan organisasi guru yang telah dibentuk oleh pemerintah dalam hal ini dinas pendidikan dan kebudayaan. Misalnya organisasi Kelompok Belajar Guru (KKG) serta membina guru melalui organisasi guru seperti PGRI.
    5) Membina keprofesionalan guru dalam kompetensi kewirausahaan meliputi:

1) Membina guru serta memberdayakan, memberikan kebebasan serta mendukung guru dalam berinovasi seperti halnya mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler semisal bela diri, sains, matematika dan lain-lain
2) Membina guru dalam hal mengoptimalkan kerjasama antara untuk mewujudkan sebuah inovasi dalam pengembangan pembelajaran.

Dalam upaya pembinaan tersebut maka sebelumnya perlu ada peningkatan mutu kepala sekolah tentunya melalui pelatihan-pelatihan seperti halnya mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S) ataupun seminar-seminar terkait dengan pelatihan kepemimpinan dan manajerial khusus buat kepala-kepala sekolah.

Menurut Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 Pasal 38 disebutkan bahwa seorang guru dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi kriteria diantaranya :

1. berstatus sebagai guru
2. memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
3. memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun; dan
4. memiliki kemampuan kepimpinanan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Tujuan pendidikan akan tercapai dengan baik dan sesuai harapan jika kepala sekolah sebagai pemimpin yang mengatur semua sumber organisasi yang ada di sekolah. Dengan profesionalismenya seorang kepala sekolah harus mampu mengatur dan mengarahkan serta menempatkan guru sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing agar proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan benar.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya stagnan pada kompetensi yang dimiliki sebelumnya. Hal ini bertujuan agar bakat dan keminatan setiap guru dapat diarahkan dan tersalurkan dengan baik.

Kepala sekolah adalah jabatan profesional sehingga untuk memaksimalkan kerjanya perlu adanya pembinaan yang harus dilakukan oleh pengawas / yayasan sebagai atasan. Dalam melakukan pembinaan tersebut ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni:

1. Deskripsi tugas yakni pemaparan dan penjelasan secara jelas tentang tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah kinerja kepala sekolah juga sebagai panduan dalam melaksanakan tugas.
2. Sasaran kinerja, dimaksudkan untuk menetapkan sasaran individual secara spesifik, dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin, dan nilai inti yang akan menjadi tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.
3. Rencana kinerja yang harus disusun dengan baik sehingga untuk mempermudah tindakan-tindakan kerjanya.

Setiap kepala sekolah berhak untuk didampingi oleh pengawas sekolah yang telah ditentukan oleh dinas pendidikan setempat. Hal ini dilakukan untuk mempermudah pengawasan setiap program nasional sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional.

## DAFTAR RUJUKAN


E. Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Kusnandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta: PT Raja Grafindo

Rahman (at all). 2006. *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.

Soekarto Indarafachrudi. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia

Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kepandidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.