

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH YANG EFEKTIF KUNCI PENCAPAIAN KUALITAS PENDIDIKAN

Rasdi Ekosiswoyo

Jl. Taman Lamongan I/25 Semarang

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang, Kampus Sekaran Gunungpati, Semarang

Abstract: The headmaster is one of the key factors in determining the establishment of quality education. Referring to their functions and roles, headmasters serve as the manager and the leader of the educational school institution. Effective management and leadership require headmasters who realize modelling and transformational leadership, indicated by such characteristics as idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. They should empower the teaching staff, work based on a clear time frame, establish interpersonal relationship, develop fair and accountable principles, and be able to work in team.

Kata kunci: kepemimpinan kepala sekolah, kualitas pendidikan.

Salah satu misi mewujudkan visi bangsa Indonesia masa depan ialah mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan berkualitas untuk membentuk akhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, berdisiplin dan bertanggung jawab, berketerampilan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka mengembangkan kualitas manusia Indonesia (GBHN 1999-2004). Sementara itu, UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan di Indonesia telah lama diupayakan dan dilaksanakan. Namun demikian, berbagai indikator menunjukkan bahwa kualitas pendidikan belum meningkat secara signifikan. Sebab ternyata UN para siswa dari SD sampai SLTA relatif rendah dan tidak mengalami peningkatan yang berarti. Dari dunia usaha juga muncul keluhan bahwa lulusan yang memasuki dunia kerja belum memiliki kesiapan kerja yang baik. Mutu pendidikan dan prestasi belajar siswa telah

lama menjadi keluhan masyarakat. Rendahnya perolehan Nilai UN, keabsahan nilai yang tercantum dalam Nilai UN acapkali menjadi sorotan di Indonesia. Membicarakan tentang kualitas pendidikan akan selalu menarik perhatian masyarakat karena masa depan bangsa tergantung kepada pendidikan terutama di saat memasuki era globalisasi. Kualitas pendidikan pada umumnya dan prestasi belajar siswa di sekolah pada khususnya merupakan hasil suatu proses interaksi berbagai faktor, yaitu guru, siswa, kurikulum, buku paket, metodologi pengajaran, laboratorium dan faktor lainnya.

Salah satu faktor dari manajemen pendidikan yang penting tetapi masih kurang tersentuh dalam program pembangunan pendidikan adalah kepemimpinan Kepala Sekolah. Sebesar apapun input persekolahan ditambah atau diperbaiki, outputnya tetap tidak akan optimal, apabila faktor kepemimpinan Kepala Sekolah yang merupakan aspek yang sangat strategis dalam proses belajar mengajar, tidak diberikan perhatian yang memadai. Hal itu disebabkan Kepala Sekolah adalah pengelola terdepan yang memutuskan dapat tidaknya setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Kepala Sekolah memiliki peranan yang dominan untuk mendorong upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam sekolahnya.

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses pening-

katan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Pertanyaan yang muncul adalah mengapa upaya perbaikan kualitas pendidikan selama ini kurang berhasil? Ini disebabkan oleh strategi pembangunan pendidikan selama ini yang lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* (McMahon, 1999) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Jawaban atas pertanyaan di atas perlu dicari, sekaligus menata ulang konsep "input-output" yang dibarengi dengan upaya memaksimalkan fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah. Dengan mendayagunakan fungsi kepemimpinan secara sistematis, terancang dan menggunakan pendekatan yang tepat dimungkinkan dapat mendongkrak pencapaian kualitas pendidikan di masa yang akan datang. Hal ini didasari kenyataan bahwa ketersediaan dana, infrastruktur, fasilitas, dan instrumen pendidikan lainnya tidak mungkin akan didayagunakan secara maksimal, efisien, dan akuntabel tanpa adanya kepemimpinan yang kuat, atau adanya pemimpin yang mampu menggerakkan semua komponen pendidikan. Dengan adanya kepemimpinan sekolah yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan semua sumberdaya pendidikan (sumberdaya manusia dan sumberdaya non manusia) diprediksikan dapat memacu dan sekaligus memicu pencapaian kualitas pendidikan. Dengan kata lain ketersediaan sumberdaya pendidikan tidak mungkin akan dapat didayagunakan secara maksimal tanpa adanya pemimpin yang mampu menggerakkan kemajuan sekolah. Di sinilah pentingnya kepemimpinan kependidikan dalam upaya pencapaian kualitas pendidikan.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Pengkajian terhadap pengertian kepemimpinan (termasuk dalam bidang pendidikan) paling tidak terdapat dua kata kunci, yaitu (a) kepemimpinan adalah ilmu/seni mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan (b) dalam upaya mempengaruhi dan menggerakkan tersebut seorang pemimpin harus mempunyai sifat: menghargai perbedaan, menghormati perbedaan, dan selanjutnya berusaha membangun kekuatan".

Upaya peningkatan kualitas dan produktivitas dalam bidang apapun, tidak terlepas dari sistem manajemen yang dikembangkan, sehingga faktor kepemimpinan sangat memainkan peranan penting dan menentukan. Iklim hubungan yang sehat dan terbuka dalam lingkungan organisasi, membutuhkan keharmonisan hubungan antara anggota organisasi. Salah satu keterlibatan bawahan dalam dinamika organisasi adalah keikutsertaan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan wewenang yang diberikan oleh pimpinan kepada mereka. Dari beberapa pengertian kepemimpinan dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut, pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pada pemimpin dan kelompok yang lain. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin jika terlepas dari kelompoknya. Kepemimpinan merupakan suatu sifat dari aktivitas kelompok, setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangan pemikirannya untuk kesuksesan kelompoknya.

TIPE KEPEMIMPINAN

Pemimpin yang baik adalah yang memiliki sifat-sifat yang lebih dari yang dipimpinya, kelebihan ini adalah cara berpikir, dalam kerokhaniaan dan dalam kejasmanian. Seorang pemimpin mempunyai kelebihan keluhuran budi pekerti, ketinggian moralitas dan kesederhanaan watak. Seorang pemimpin selalu menjaga kesehatan dengan baik sehingga dia dapat melaksanakan tugas dan kegiatan serta pelaksanaan kerja dari organisasi yang dipimpinya. Sesuai dengan gaya kepemimpinan, terdapat tiga tipe kepemimpinan, yaitu (a) kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, dapat dilihat dari kualitas keinginannya menyelesaikan suatu tugas, (b) kepe-

mimpinan yang berorientasi pada hubungan kerja, dapat dilihat dari kualitas hubungan kerja dengan orang lain, baik hubungan vertikal maupun horizontal yaitu hubungan dengan bawahannya, atasannya serta hubungan dengan sejawatnya, dan (c) kepemimpinan yang berorientasi pada keefektifan, dapat dilihat dari kemampuannya untuk memperoleh produktivitas yang tinggi. Ketiga orientasi tugas itu akan dapat direalisasikan apabila seorang pemimpin mampu mempengaruhi dan menggerakkan pola pikir dan perilaku orang yang dipimpinnya.

Kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan pola pikir dan perilaku orang lain sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin, didukung adanya "daya dorong tertentu" yang disebut *power*, yang sering diterjemahkan dengan istilah "kewibawaan". Dalam setiap kepemimpinan, menurut Fleet (1988: 354), seorang pemimpin memiliki paling tidak lima *power*, yaitu (a) *reward power*, yaitu kewibawaan yang menyebabkan bawahan atau orang lain melaksanakan tugas tertentu dengan harapan agar memperoleh hadiah yang diberikan, (b) *coersive power*, yaitu kewibawaan yang mendorong bawahan atau orang lain berbuat sesuatu dengan motivasi agar terhindar dari hukuman yang diberikan oleh pemimpin, (c) *legitimate power*, yaitu kewibawaan yang mendorong bawahan atau orang lain mengerjakan sesuatu karena memiliki kewenangan sehingga orang lain mempunyai kewajiban mematuhi, (d) *expert power*, yaitu bawahan atau orang lain melaksanakan tugas karena percaya bahwa pribadi pemimpinnya memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan oleh bawahannya, dan (e) *referent power*, bawahan melaksanakan tugas karena kagum terhadap pribadi pemimpinnya, bahkan bawahan ingin memperoleh restu, serta berkeinginan untuk bisa berbuat atau tampil seperti pribadi pemimpinnya.

PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

Berdasarkan teori-teori kepemimpinan, dapat dipaparkan paling tidak tiga pendekatan kepemimpinan, yaitu (a) pendekatan sifat, mengharuskan adanya sifat-sifat yang seharusnya ada pada pemimpin, meliputi intelegensi, kemampuan mengawasi, inisiatif, imajinasi, *self assurance*, kemampuan komunikasi, *personality traits*, *social skill*, dan lainnya, (b) pendekatan perilaku, mengharuskan pemimpin membangkitkan dan merangsang semangat kerja orang yang dipimpinnya, mempertinggi mutu dan pengetahuan melalui *inservice training*, dan adanya perlakuan yang adil terhadap semua orang yang di-

pimpinnya, dan (c) pendekatan kontingensi, yang menekankan pentingnya konsiderasi dan struktur inisiasi.

Setidaknya ada empat prinsip dalam menggerakkan dan merefleksikan pendekatan kepemimpinan sebagai suatu model kemitraan, yaitu (a) memusatkan perhatian dengan berbagi dan menyebarkan kepemimpinan mengangkat suatu kultus individu, (b) menekankan pada orientasi belajar secara terus menerus, (c) menghormati dan menggandeng mitra kerja, dan (d) melintasi batas-batas organisasi.

MODEL/BENTUK KEPEMIMPINAN

Terdapat empat model/bentuk atau jenis kepemimpinan. Pertama, *Kepemimpinan Otoriter*, seorang pemimpin yang otoriter memperlihatkan kekuasaannya, ingin berkuasa. Pemimpin ini berpendapat bahwa tanggung jawab sebagai pemimpin besar sekali, dialah yang bertanggung jawab dalam kepemimpinannya. Dengan bekerja keras, teliti dan tertib, dia menghendaki dan mengharapkan agar bawahan juga bekerja keras dan sungguh-sungguh, dialah yang membuat peraturan yang harus dipatuhi, dia pula yang mengawasi dan menilai pekerjaan bawahannya. Kedua, *Kepemimpinan Laissez-faire*, model kepemimpinan ini kebalikan dari kepemimpinan otoriter, pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Ketiga, *Kepemimpinan Demokratik*, model kepemimpinan yang melibatkan semua orang yang dipimpinnya secara penuh, baik secara perorangan ataupun melalui perwakilan, semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin memberikan kesempatan pada orang yang dipimpin untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Pemimpin mendorong dan mengembangkan keterampilan bertalian dengan usaha untuk mempraktekkan suatu metode baru. Pemimpin demokratis tidak melaksanakan tugasnya sendiri, dia bersifat bijaksana di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Keempat, *Kepemimpinan Partisipatif*, model kepemimpinan yang menggunakan atau melakukan pemberdayaan, melalui (a) *distribution of power*, yaitu pembagian kewenangan setiap orang adalah manajer dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, (b) *distribution of knowledge and skill*, yaitu berbagi pengetahuan dan keterampilan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, gugus kendali mutu (GKM), (c) *distribution of information*, yaitu

berbagi informasi dan adanya sistem informasi dan komunikasi, dan (d) *distribution of rewards*, yaitu pemberian berbagai penghargaan kepada tim dan individu, beri kail dari pada ikan, publikasi, pertemuan, dan pemberian *financial rewards* (uang).

KEPEMIMPINAN YANG DIHARAPKAN

Menghadapi permasalahan yang sangat kompleks, seperti yang dihadapi sekarang ini, kepemimpinan pendidikan yang bagaimana yang diharapkan? Kepemimpinan yang dianggap cocok pada dewasa ini ialah pemimpin yang berlandaskan nilai-nilai luhur budaya bangsa, termasuk nilai-nilai universal agama. Sikap keteladanan sangat memegang peranan penting dari kepemimpinan masyarakat. Seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, mengarahkan, menentukan, membimbing, mengayomi yang dipimpinnya. Prinsip utama dari kepemimpinan yang diharapkan pada dewasa ini yaitu "*Ing ngarso sung tulodo, Ing madyo mangun karso, dan Tut wuri handayani*".

Di samping itu, kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang berorientasi ke masa depan, atau menerapkan *transformational leadership* (Bush, 2000: 23) yang bercirikan (a) *idealized influence*, artinya memberikan pengaruh yang mendorong tumbuhnya ide-ide baru, (b) *inspirational motivation*, artinya berupaya memberikan motivasi terus menerus yang menimbulkan tumbuhnya inspirasi baru yang membuat berkembangnya suasana kerja yang produktif, (c) *intellectual stimulation*, yaitu selalu berusaha memberikan stimulasi intelektual untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya bagi peningkatan kerja, dan (d) *individualized consideration*, artinya memperhatikan aspek-aspek individual orang yang dipimpinnya, seperti bakat, minat, harapan, motivasi, sikap dan semacamnya.

Tujuh hal penting untuk memimpin perjalanan ke masa depan, yang dapat dijadikan pijakan bagi Kepala Sekolah dalam mengembangkan sekolahnya, yaitu (1) Tidak menunggu, yaitu bahwa Kepala Sekolah harus proaktif dan meraih kemenangan dini, (2) Memiliki karakter yang berbobot, artinya Kepala Sekolah harus memiliki kredibilitas, (3) Seorang Kepala Sekolah kepalanya ada di awan, sedangkan kakinya ada di bumi, artinya bahwa "di samping Kepala Sekolah itu harus memiliki kesadaran arah dan visi untuk melihat ke depan, tetapi sekaligus harus dapat mengayomi dan bisa dibanggakan", (4) Memiliki sistem nilai bersama, artinya bahwa apa yang dikatakan pemimpin harus sesuai dengan harapan pengikutnya (5) Kepala Sekolah tidak

bisa mengerjakan sendiri, artinya bahwa strategi yang mampu memenangkan dalam memimpin adalah filosofi "kami" dan bukan "aku", (6) Kepala Sekolah meninggalkan warisan berupa kehidupan yang dijalani bersama, maka tempalah aturan emas kepemimpinan, dan (7) Kepemimpinan adalah kepentingan setiap orang, artinya bahwa setiap orang otomatis adalah pemimpin.

Norma-norma kepemimpinan yang diperlukan untuk mendukung prinsip-prinsip kepemimpinan yang diharapkan ke depan adalah berwibawa, jujur, menegakkan keadilan dan kebenaran, terpercaya, mengayomi, berani, wawas diri, mampu melihat jauh ke depan, bersikap wajar, menghormati hak azasi orang lain, memegang teguh prinsip-prinsip/azas-azas hukum, sederhana penuh pengabdian pada tugas, berjiwa besar, dan mempunyai sifat ingin tahu mendorong untuk kemajuan.

KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Menurut Useem (dalam Uyung Sulaksana, 2004) karakteristik kepemimpinan yang dapat mendukung proses inovasi memiliki ciri-ciri perilaku kepemimpinan sebagai berikut visioner, percaya diri yang kuat dan mempercayai orang lain, mengkomunikasikan ekspektasi kinerja dan standar yang tinggi, menjadi teladan bagi visi, nilai-nilai dan standar kerja organisasi, dan menunjukkan pengorbanan diri, kemauan kuat, keberanian serta konsistensi.

KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN PENDIDIKAN

Di antara pemimpin pendidikan tingkat nasional sampai tingkat lokal, seperti Menteri Pendidikan Nasional, Dirjen, Kepala Dinas Pendidikan, Pengawas, dan Kepala Sekolah; Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan pada tingkat operasional yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Tentu saja Kepala Sekolah bukan satu-satunya determinan bagi efektif tidaknya suatu sekolah karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhatikan. Namun, Kepala Sekolah memainkan peran kunci yang sangat menentukan. Studi pendekatan sosiologi tentang efektivitas sekolah menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah memainkan peranan yang sangat penting dan vital (Lightfoot, 1983). Penelitian yang dilakukan Wohlstetter, Priscilla (1997) menyimpulkan bahwa perhatian Kepala Sekolah yang tinggi terhadap pembinaan mutu, perilakunya yang terpuji, dan sikap responsifnya dalam mena-

ngani persoalan yang timbul di sekolah secara signifikan menurunkan frekuensi perilaku tak terpuji pada siswa dan sebaliknya meningkatkan kehidupan sekolah. Gaustad (1992) menemukan bahwa Kepala Sekolah terbukti menunjukkan peranan kunci dalam menegakkan disiplin sekolah melalui kemampuannya dalam mengelola sekolah, memberikan teladan kepada siswa dan guru, serta melakukan teknik-teknik "social reward" kepada siswa dan guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Kardoyo (2005) tentang pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah, pembiayaan pendidikan, dan peran komite sekolah, terhadap kinerja sekolah di SMA Kota Semarang, mengungkapkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah secara langsung berpengaruh terhadap mutu proses belajar mengajar dan mutu lulusan. Rasdi Ekosiswoyo (2003) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru. Kepala Sekolah yang memiliki orientasi pada upaya peningkatan kinerja guru, selalu mendorong guru untuk berprestasi, komunikasi dua arah, pengakuan terhadap andil para guru, pendelegasian wewenang, dan pemberian perhatian kepada kondisi guru. Dari beberapa temuan penelitian itu mengindikasikan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah memegang peran kunci dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan mutu lulusan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Setiap jabatan menggambarkan status yang diemban pemegangnya. Status itu, pada gilirannya menunjukkan peran yang harus dilakukan pejabatnya. Peran utama yang harus diemban oleh Kepala Sekolah yang membedakannya dari jabatan-jabatan kepala unit lainnya adalah peran sebagai pemimpin pendidikan. Kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki Kepala Sekolah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil. Di antara kualitas itu paling tidak Kepala Sekolah harus (a) tahu secara benar tentang sesuatu yang ingin dicapainya (visi) dan upaya mencapainya, (b) memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi yang dicanangkan, dan (c) memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya.

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan, pemimpin pendidikan, terutama Kepala Sekolah sebagai pemimpin yang berada pada garis paling depan perlu memiliki sejumlah kompetensi (a) memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik kepada semua komponen sekolah sehingga semua komunitas sekolah mengetahui arah yang dituju; (b) membantu, membina, dan mempertahankan

lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses pembelajaran peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf lainnya; (c) menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengorganisasian sumberdaya sekolah digunakan dalam rangka menciptakan lingkungan belajar di sekolah yang aman, sehat, efektif, dan efisien; (d) berupaya menciptakan kerjasama dengan orang tua peserta didik dan anggota masyarakat yang diarahkan pada mobilisasi sumberdaya masyarakat untuk mendukung berlangsungnya proses pembelajaran yang berkualitas; dan (e) memberi contoh, memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan sekitar yang dapat mendukung proses pembelajaran (<http://www.csla.org/Encarta>, 1997).

Di samping itu agar upaya pencapaian kualitas pendidikan dapat direalisasikan apabila Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai kepemimpinan yang ditunjang adanya integritas. Integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai moral dan etika yang diyakini seseorang dan membentuk perilakunya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat. Adapun integritas Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan ditunjukkan beberapa ciri, yaitu (a) dapat dipercaya, artinya seorang Kepala Sekolah haruslah orang yang dapat dipercaya, kepercayaan itu diperolehnya secara sukarela, tidak dengan meminta apalagi memaksa orang lain untuk mempercayainya. Kepala Sekolah yang dipercaya memiliki kejujuran yang tidak diragukan; (b) konsisten, artinya dalam mengoperasionalkan kebijakan pendidikan secara tegas dan bijaksana, tidak "mencla-mencle" atau tidak perlu menjadi anggota "bunglon" sosial untuk mengamankan kebijakan yang dibuat; (c) komit, terikat secara emosional dan intelektual untuk mengabdikan diri sepenuhnya bagi kepentingan warga sekolahnya; (d) bertanggung jawab, memiliki kewajiban sosial, hukum, dan moral dalam menjalankan perannya; dan (e) mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi, artinya menyadari pengaruh emosinya dan emosi orang lain terhadap proses pemikirannya dan interaksinya terhadap orang lain.

TUGAS KEPALA SEKOLAH

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0296 Tahun 1996 Kepala Sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Menurut ketentuan itu masa tugas Kepala Sekolah adalah empat tahun yang dapat diperpanjang satu kali masa tugas. Kepala Sekolah selain memimpin penyeleng-

garaan pendidikan di sekolah juga berperan/berfungsi sebagai pendidik, manager, administrator, supervisor, pemimpin, pembaharu dan pembangkit minat. Dalam melaksanakan sejumlah peran/fungsinya Kepala Sekolah melaksanakan tugas yang banyak dan kompleks, yaitu (a) dalam peranannya sebagai pendidik, Kepala Sekolah bertugas membimbing guru, karyawan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran; (b) dalam peranannya sebagai manajer, Kepala Sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumberdaya sekolah dan mengendalikan kegiatan; (c) sebagai administrator Kepala Sekolah bertugas mengelola administrasi kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan dan urusan rumah tangga sekolah; (d) sebagai supervisor, Kepala Sekolah bertugas menyusun program supervisi pendidikan, dan memanfaatkan hasil supervisi peningkatan kemajuan sekolah; (e) sebagai pembaharu Kepala Sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru dan staf untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan atau inovasi yang ditawarkan; dan (f) sebagai pembangkit minat, Kepala Sekolah bertugas “menyihir” lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang sistematis.

Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan tujuan pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan, yang pada akhirnya kualitas pendidikan akan dapat diwujudkan. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diharapkan adalah kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif dalam arti dapat mengembangkan kepemimpinannya berorientasi kepada manajemen berbasis sekolah. Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah melalui kepemimpinannya, yaitu (a) memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif; (b) menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan tidak mengulur-ulur waktu; (c) menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan dan tujuan sekolah; (d) menerapkan prinsip-prinsip efektifitas, efisiensi, adil, bertanggung jawab, dan akuntabel; dan (e) bekerja dengan tim manajemen dan melibatkan semua komponen sekolah termasuk siswa.

Sehubungan dengan berbagai macam tugas tersebut Pidarta (1988) merekomendasikan adanya tiga

macam keterampilan yang harus dimiliki Kepala Sekolah untuk mensukseskan kepemimpinannya, yaitu (a) keterampilan konseptual: keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, (b) keterampilan manusiawi: keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin; dan (c) keterampilan teknik: keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Untuk mengembangkan keterampilan tersebut tentunya Kepala Sekolah tidak selalu “duduk manis” tetapi harus selalu belajar dan melakukan kegiatan-kegiatan pengembangan diri, seperti (a) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya; (b) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; (c) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan; (d) memanfaatkan berbagai hasil penelitian dan pemikiran orang lain; dan (e) berpikir jauh ke depan untuk masa yang akan datang, dan mencoba merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

Tuntutan untuk mengefektifkan kepemimpinan Kepala Sekolah tentunya memerlukan pengkajian ulang seraya memikirkan tentang upaya yang dapat dilakukan agar Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan terdepan dapat memainkan peranan optimal dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya yang dapat dipertimbangkan antara lain (a) pembentukan laboratorium manajemen sekolah yang bertugas menginventarisasi permasalahan dan kesulitan kepemimpinan yang dihadapi Kepala Sekolah, melakukan kajian, menemukan solusi dan selanjutnya memberikan pencerahan kepada Kepala Sekolah, misalnya melalui pelatihan. Laboratorium dianggap penting seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah, di mana manajemen berbasis sekolah akan menjadi suatu tuntutan baru yang tidak boleh ditawar dalam pengelolaan sekolah. Pembentukan lembaga ini dapat dirintis oleh Dewan Pendidikan kabupaten/kota; (b) rekrutmen Kepala Sekolah harus mendasarkan pada seleksi yang bersih dari praktik KKN, dilakukan secara terbuka, melibatkan unsur masyarakat, pakar pendidikan, orang tua siswa, unsur guru dan unsur siswa; dan (c) sistem pembinaan karir tenaga kependidikan hendaknya memberi peluang yang memungkinkan seorang Kepala Sekolah sebagai kader yang dapat meraih posisi yang lebih tinggi pada manajemen pendidikan lokal, regional, dan bahkan tingkat nasional. Peluang ini akan memberikan motivasi berprestasi yang tinggi yang ditandai kepiawaian menetapkan tujuan, lebih komit terhadap kepuasan berprestasi secara personal daripada iming-iming hadiah dari luar, dan keinginan-

an akan umpan balik dari pekerjaannya (McClelland <http://westrek>, 1999:1).

KESIMPULAN

Faktor kepemimpinan sangat diperlukan dalam mendukung proses peningkatan kualitas pendidikan, karena gaya atau ciri-ciri perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin akan mampu mempengaruhi dan menggerakkan individu atau kelompok dalam organisasi yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan dalam mengelola sekolah yang tepat dilakukan saat ini adalah bukan gaya paksaan tetapi menggunakan pendekatan komitmen yang didasari kebersamaan. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan yang dapat mendorong proses keberlangsungan sekolah yang efektif meliputi memiliki visi, percaya diri, mampu mengkomunikasikan ide, dapat diteladani, mempunyai idealisme, inspirasi, kemampuan mempengaruhi dan mampu menghargai perbedaan untuk dirubah men-

jadi suatu kekuatan bersama, Kepala Sekolah-guru-staf karyawan “*saeyeg saeko proyo*” membangun kebersamaan untuk mewujudkan kualitas pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Upaya yang seharusnya dilakukan Kepala Sekolah melalui kepemimpinannya yaitu memberdayakan potensi guru dalam proses pembelajaran, mempunyai agenda waktu yang jelas dalam penyelesaian tugas, menjalin hubungan antar pribadi yang kuat, berlaku adil, efektif, efisien, bertanggung jawab, dan akuntabel, serta bekerja melalui tim manajemen yang melibatkan semua komponen sekolah. Sedangkan upaya dari pemerintah untuk mengoptimalkan kinerja kepemimpinan Kepala Sekolah dapat dilakukan melalui pembentukan laboratorium manajemen sekolah, perekrutan Kepala Sekolah yang bebas dari KKN, dan sistem pembinaan karir Kepala Sekolah yang memberi peluang untuk berkembang secara terbuka pada tataran lokal, regional, dan nasional.

DAFTAR RUJUKAN

- Bush, T. & Marianne, C. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Ekosiswoyo, R. 2003. *Pengaruh Pemberdayaan, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Jawa Tengah*. Disertasi tidak diterbitkan. Bandung: PPS UPI Bandung.
- Fleet, D.D.V. 1988. *Management*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Garis Besar Haluan Negara Tahun 1999-2004*.
- Gaustad, J. 1992. *School Discipline. Digest*, 2, 1992: 12-21.
- Kardoyo. 2005. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pembiayaan Pendidikan, Peran Komite Sekolah, terhadap Kinerja Sekolah*. Disertasi tidak diterbitkan. Bandung: PPS UPI Bandung.
- Lightfoot, S. 1983. *Good High School: Portrait of Character and Culture*. New York: Basic Books.
- McClelland, D. 1999. *Motivational Research Achivement*. (Online), (<http://weatrek,hypermort/.Net/Maslow/od.hr07.htm>., diakses 9 Juni 2004).
- McMahon, W. 1999. *Education and Development: Measuring The Social Benefits*. New York: Oxford University Press.
- School Principal Standard of Competencies*. (Online), (<http://www.csla.org/Encarta.Desk> Encyclopedia. 1996 - 97, diakses: 2 Oktober 2005).
- Sulaksono, U. 2004. *Managemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Wohlstetter, P. 1997. *Organizing for Successful School Based Management*. Alexandria Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.