

PENGEMBANGAN PROFESIONAL PEMIMPIN PENDIDIKAN

Eny Wahyu Suryanti
Universitas Wisnuwardhana Malang
eny_ocoefs@yahoo.co.id

ABSTRAK

Peningkatan kualitas pendidikan yang efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan adanya proses pengembangan SDM tersebut, salah satunya tercermin dalam pribadi kepala sekolah. Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang diterapkan dunia pendidikan, sehingga menuntut penguasaan kepala sekolah secara profesional. Peningkatan profesionalisme kepala sekolah perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dan terencana, sebab kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya.

Kata kunci: Profesional, Pemimpin, Pendidikan

PENDAHULUAN

Paradigma baru pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan-pilihan. Proses pengembangan SDM tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pimpinan, termasuk pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Namun kenyataan di lapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada tranfarsansi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat serta banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (*input*, proses, dan *output*). Oleh karena itu, untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan kualitas kompetensi Kepala Sekolah, maka akan

diuraikan dan dibahas pada kajian pustaka ini tentang “Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikan”.

PEMBAHASAN

1. Pengertian Profesionalisme, Kepemimpinan, dan Kepala Sekolah

a. Profesionalisme

Kusnandar (2007:46) mengemukakan bahwa “Profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang”. Dalam hal ini, 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.

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.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Indrachudi (2006:2) mengartikan “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu”. Menurut Ukas (2004:268) “Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan”. Robbins (1989) mendefinisikan “kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan tertentu”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

3. Kepala Sekolah

Kepala sekolah bersal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. 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. Rahman dkk (2006:106) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan *structural* (kepala sekolah) di sekolah”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya 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 suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

2. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hoy dan Miskel (1987) menegaskan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dan berusaha memanfaatkan kompetensinya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bagi keefektifan sekolah. Senada dengan pendapat tersebut, Sergiovanni (1982) mengemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu memainkan peran sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai fungsi kepala sekolah.

Perilaku kepemimpinan yang efektif ditampakkan pada (1) perilaku yang berorientasi tugas, para kepala sekolah sebagai manager tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para guru, konselor dan karyawan sekolah. Tetapi memfokuskan pada kegiatan menyusun perencanaan, mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan anggota, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang diperlukan,(2) perilaku berorientasi hubungan, para kepala sekolah sebagai manager penuh perhatian mendukung dan membantu guru, konselor, dan karyawan sekolah berusaha memahami permasalahan dan pemecahannya, dan (3) perilaku partisipatif, kepala sekolah yang sering melakukan pertemuan kelompok yang memudahkan partisipasi, pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Oleh karena itu peningkatan mutu kepala sekolah sebaiknya diarahkan kepada pembentukan kepala sekolah yang efektif, namun peningkatannya sebaiknya diawali pengembangan standar kompetensi kepala sekolah yang berdasarkan tugas pokok dan fungsinya.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Umumnya pemimpin menyadari bahwa mengembangkan, memelihara keputusan, dan moril staf yang tinggi adalah sangat penting. UU No.14 tahun 2005 pasal 10 ayat (1) menyatakan kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang

diperoleh melalui kependidikan profesi. Kompetensi guru ini menjadi dasar dari kompetensi kepala sekolah.

Menurut Sergiovani (1982) ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu (1) kompetensi teknis (*technical competency*) berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah, (2) kompetensi hubungan antar pribadi (*interpersonal competency*) yang berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi mereka agar dapat bersungguh-sungguh dalam bekerja, dan (3) kompetensi konseptual (*conceptual competency*) berkenaan dengan keleluasaan wawasan dan konsep seorang kepala sekolah yang diperlukan dalam menganalisis dan memecahkan masalah-masalah rumit berkaitan dengan pengelolaan sekolah. Kompetensi tersebut menjadi dasar pembinaan dan pengembangan kepala sekolah diarahkan untuk menghasilkan kepala sekolah yang efektif.

Pimpinan yang kompeten adalah yang memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan untuk melakukan/mengerjakan sesuatu. Tetapi kompetensi kepala sekolah tentu ada penyesuaian dengan tuntutan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan dan manajer disekolah. Untuk menjamin mutu pelayanan pendidikan dan mutu manajemen pendidikan, maka pengembangan standar kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial yaitu sebagai berikut:

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah sebagai berikut:

1. memiliki integritas kepribadian yang kuat
2. memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
3. bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
4. mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
5. memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan

b. Kompetensi Manajerial.

Kompetensi manajerial, yaitu:

1. kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
2. mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan
3. mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal
4. mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal
5. mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
6. mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
7. mampu mengelola peserta didik, terutama dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan peserta didik dan pengembangan kapasitas peserta.
8. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

9. mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel,transparan dan efisien.
10. mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan kegiatan sekolah.
11. mampu mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan pembelajaran.
12. mampu menerapkan prinsip prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
13. mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik.
14. terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah dan mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. mampu dan terampil mengelola kegiatan produksi/jasa sebagai sumber belajar siswa dan untuk mendukung sumber pembiayaan sekolah.

c. Kompetensi Supervisi

Sebagai kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personil lainnya di sekolah sebagai berikut:

1. mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik teknik yang tepat.
2. mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.

d. Kompetensi sosial

Setiap manusia selalu terkait dengan lingkungan masyarakat dimana manusia itu berinteraksi. Kepala sekolah, guru dan personal lainnya disekolah harus berinteraksi baik dalam internal sekolah maupun dengan eksternal sekolah seperti lingkungan pemerintah kabupaten/kota dimana sekolah itu berada, lingkungan masyarakat secara umum sebagai berikut:

1. terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi mamfaat bagi sekolah.
2. mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dikemukakan oleh Owens, R.G (1995), teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard dikembangkan dari teori tiga dimensi (3-D) dari Reddin yang menekankan pada pentingnya karakteristik bawahan dalam memilih suatu gaya kepemimpinan. Model kepemimpinan tiga dimensi yaitu:

- 1) dimensi prilaku tugas (*task dimension*)
- 2) dimensi perilaku hubungan (*relationships dimension*)
- 3) dimensi keefektifan (*effectiveness dimension*)

Dimensi perilaku tugas yaitu kecenderungan pemimpin untuk mengatur dan menentukan peranan para bawahan. Sedangkan dimensi perilaku hubungan adalah untuk menunjukkan kadar keterlibatan pemimpin dalam komunikasi dua arah, mendengar, mendorong, serta melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Perilaku Pemimpin



Gambar 1. Gaya Dasar Kepemimpinan

Gambar 1 tersebut menunjukkan hubungan antara seorang pemimpin dengan bawahan bergerak melalui empat tahap seperti siklus sejalan dengan perkembangan dan kematangan (*maturity*) bawahan, dan pimpinan perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan setiap tahap. Keempat dasar perilaku yang dimaksud adalah:

- 1) perilaku tugas tinggi dan hubungan rendah
- 2) perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi
- 3) perilaku tugas rendah dan hubungan tinggi
- 4) perilaku tugas rendah dan hubungan rendah

Keempat kuadran di atas menjadi landasan bagi pengembangan 4 gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya 1 (G1) disebut gaya instruksi (*telling*)
Kepala sekolah banyak berperan dalam mengarahkan tugas-tugas guru.
2. Gaya 2 (G2) disebut gaya konsultatif (*selling*)
Kepala sekolah masih menunjukkan perilaku mengarahkan tugas-tugas guru dan sering memberikan dorongan dan motivasi terhadap penyelesaian tugas .
3. Gaya 3 (G3) disebut gaya partisipatif (*participating*)
Kepala sekolah bersikap terbuka dan memberikan peluang bagi terselenggaranya komunikasi dua arah serta menaruh perhatian terhadap usaha dan prestasi guru.
4. Gaya 4 (G4) disebut gaya delegatif (*delegating*)

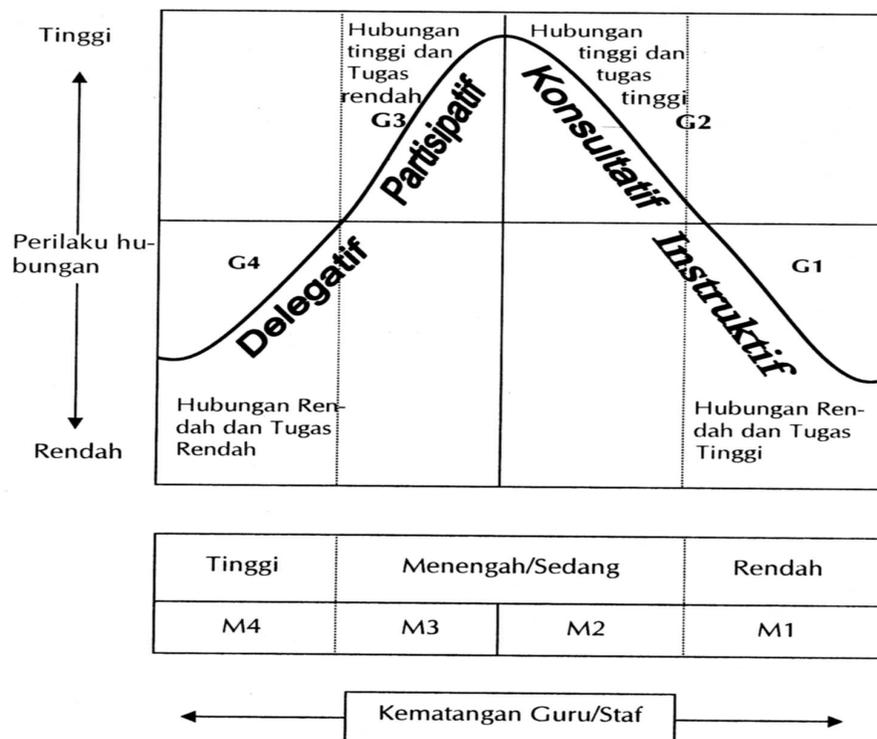
Kepala sekolah sedikit memberikan pengarahan dan dukungan psikologis karena guru bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas yang dibebankan.

Masing-masing gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dengan mempertimbangkan tingkat kematangan para guru. Kontinum kematangan menurut Hersey & Blanchard (1986) dibagi atas empat kategori dan masing-masing tingkatan dilambangkan dengan huruf M (*maturity*) yaitu sebagai berikut:

Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau
M4	M3	M2	M1

Gambar 2. Tingkat Kematangan Guru di Sekolah

Gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan guru digambarkan dengan kurve yang bergerak melalui keempat kuadran kepemimpinan tertera pada gambar 3. Kurve dimaksud berbentuk lonceng yang disebut “Kurve Perspektif” dimaksudkan sebagai variasi gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan guru dapat diidentifikasi menjadi 4 kategori yaitu: tingkatan rendah, tingkatan sedang, tingkatan menengah, dan tingkatan tinggi.



Gambar 3. Variasi Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Peringkat Kematangan Guru (diadaptasi dari Hersey dan Blanchard, 1986)

4. Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2002:97) adalah:

1. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain.
2. Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.
3. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah
4. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
5. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
6. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
7. Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
8. Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
9. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo (2002:90) adalah: (a) Peranan hubungan antar perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

- a. Peranan hubungan antar perseorangan
 1. *Figurehead*, figurehead berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
 2. *Kepemimpinan (Leadership)*. Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
 3. *Penghubung (liasion)*. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.
- b. Peranan informasional
 1. Sebagai monitor. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
 2. Sebagai disseminator. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
 3. Spokesman. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.
- c. Sebagai pengambil keputusan
 1. *Enterpreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta malakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
 2. Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
 3. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocater*). Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
 4. *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memnuhi kebutuhan sekolah.

5. Pengembangan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah

Menurut Soetopo (2010: 221), dalam mengembangkan kemampuan profesional, ada beberapa ketrampilan dan kemampuan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, yaitu:

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang kurikulum, ia harus:
 - a) Mengetahui dan menerima keberadaan filsafat pendidikan dalam keseluruhan sistem sekolah.
 - b) Berusaha mengembangkan dan menggunakan filsafat hidup dan filsafat pendidikan secara profesional.

- c) Mendayagunakan sumber-sumber material untuk pengembangan kurikulum.
 - d) Menjabarkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan kebutuhan anak didik.
 - e) Mendayagunakan sumber-sumber masyarakat untuk mengimplementasikan kurikulum.
 - f) Mendorong penelitian dan variasi metode dalam mengajar.
 - g) Bertanggung jawab atas pelaksanaan kurikulum dan kepemimpinan yang diterapkan.
2. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang personalia
- a) Menerima dan menghargai individu guru sebagai staf atas dasar karakter pribadi dan latar belakangnya.
 - b) Memberi dorongan atas kekuatan, minat, dan kecakapan setiap anggota staf dalam melaksanakan tugas.
 - c) Menghargai kekuatan dan kelemahan guru dan membantu mereka melalui konseling pribadi.
 - d) Mengadakan kerja sama dalam perencanaan, hubungan individu, dan kelompok, serta pembuatan program sekolah.
 - e) Mengetahui dan menerapkan beragam teknik kerjasama dalam melaksanakan tugas dan memecahkan masalah.
 - f) Menilai diri sendiri dan staf secara obyektif dan memperbaiki tindakan selanjutnya.
 - g) Mendorong dan memberikan bimbingan pertumbuhan profesional guru dan staf lainnya.
3. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang hubungan masyarakat, ia harus:
- a) Mendayagunakan organisasi orangtua murid dan guru demi anak didik.
 - b) Mendayagunakan organisasi masyarakat demi personel sekolah.
 - c) Meningkatkan partisipasi orangtua dalam menyelesaikan problema sekolah dan masyarakat.
 - d) Meningkatkan saling kunjungan antara sekolah dan masyarakat.
 - e) Mengembangkan metode pelaporan reguler sistematis kepada orangtua tentang perkembangan anak didik dan sekolah.
 - f) Mendayagunakan partisipasi siswa untuk program hubungan sekolah dengan masyarakat.
 - g) Mengadakan studi dan mempraktikkan teknik-teknik pelatihan guru.
4. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang hubungan guru-murid, ia harus dapat:
- a) Mengarahkan guru agar memiliki pengetahuan tentang murid.
 - b) Mendorong guru agar profesional dalam menyampaikan materi.
 - c) Mengusahakan adanya catatan tentang murid.
 - d) Mendorong guru membuat laporan tentang murid.
 - e) Mendorong guru agar respek terhadap murid.
 - f) Membantu guru memecahkan masalah murid.
 - g) Mendorong guru untuk membuat perencanaan bersama dengan murid.
 - h) Memberikan contoh dan membina hubungan baik dengan guru dan murid.

5. Kepala sekolah sebagai pemimpin personel non-pengajaran, ia harus dapat:
 - a) Menerapkan pendekatan psikologis dalam hubungan individual dan kelompok.
 - b) Mendorong staf turut ambil bagian dalam pelaksanaan tugas sekolah.
 - c) Mengisi waktu luang bagi personel non-pengajaran.
 - d) Menciptakan aktivitas bagi personel non-pengajaran, sehingga mereka ke sekolah untuk bekerja.
 - e) Membina kerja sama personel non-pengajaran dalam pelaksanaan tugasnya.
6. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam berhubungan dengan Kandepdikbud, ia harus dapat:
 - a) Memahami kebijakan Depdikbud dan menjabarkan dalam program sekolah.
 - b) Memahami dan mendayagunakan saluran komunikasi dengan Kandepdikbud.
 - c) Mendayagunakan layanan khusus Kandepdikbud sebagai komplemen dan pengayaan program sekolah.
 - d) Membuat laporan tentang kegiatan sekolah kepada Kandepdikbud.
 - e) Memberikan masukan dan saran kepada Kandepdikbud
7. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pelayanan bimbingan, ia harus dapat:
 - a) Membina rasa kekeluargaan antar-petugas bimbingan, personel lain dan murid.
 - b) Bekerja sama dengan lembaga lain dalam menopang kegiatan bimbingan di sekolah.
 - c) Membimbing petugas bimbingan agar mengerti anak dan persoalan-persoalannya.
 - d) Mendayagunakan berbagai sumber untuk memahami anak didik.
 - e) Mengarahkan petugas bimbingan agar memahami dan memenuhi kebutuhan akademik siswa.
 - f) Membantu guru-guru memahami persoalan pribadi dan sosial siswa.
8. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam artikulasi dengan sekolah lain, ia harus dapat:
 - a) Menjalini hubungan kerja sama dengan sejawat lainnya.
 - b) Menghargai opini sejawat walaupun berbeda dengan pandangan pribadinya.
 - c) Memahami program-program sekolah lain sebagai perbandingan program sekolahnya.
 - d) Melibatkan staf dalam bekerja sama dengan sekolah lain.
 - e) Mendorong program kunjungan ke sekolah lain antar anggota staf.
9. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pengorganisasian sekolah, ia harus dapat:
 - a) Membimbing guru dan staf sekolah untuk memahami tugas dan peranannya.
 - b) Bekerja sama dengan guru dan staf dalam perencanaan dan pengorganisasian program sekolah.
 - c) Merealisasikan tanggung jawab untuk membuat keputusan dalam berbagai situasi.
 - d) Mengusahakan agar situasi sekolah menunjang kesehatan mental dan stabilitas emosional seluruh personel sekolah.

- e) Mengarahkan staf agar koordinasi antar-tugas di sekolah.
10. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mendayagunakan rumah sekolah dan perlengkapannya, ia harus dapat:
 - a) Memahami jenis pelayanan sekolah yang dibutuhkan sekolah.
 - b) Membimbing staf dalam mendayagunakan perlengkapan semaksimal mungkin.
 - c) Mendistribusikan fasilitas kepada staf secara jujur dan adil.
 - d) Memperlengkapi guru-guru dan staf dapat bekerja dengan baik.
 - e) Mendorong berbagai eksplorasi baru tentang layanan baru yang lebih baik.
 - f) Membina kejujuran para staf dalam menentukan kebutuhan dan mendayagunakan fasilitas sekolah.
 - g) Menciptakan iklim sosial yang menyenangkan dalam mendayagunakan fasilitas di sekolah.

Disamping beberapa pengembangan diatas, kepala sekolah juga harus mengembangkan kemampuan personal dan sosial, yaitu:

a. Pengembangan Kemampuan Personal

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kemampuan dirinya, supaya dapat mengikuti perkembangan zaman. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan kemampuan personal, antara lain: watak (psikologis-internal), temperamen (laku-laku), minat, kecerdasan, fisik, sifat-sifat pribadi dan tipe kepemimpinan yang dimilikinya.

Indrafachrudi (2006), menjelaskan bahwa pada hakekatnya, kepemimpinan pendidikan berdasarkan demokrasi pancasila dijiwai trilogi kepemimpinan pendidikan:

- 1) *Ing ngarso sung tulodo* (di depan memberikan contoh tauladan)
- 2) *Ing madyo mangun karso* (di tengah bisa berpartisipasi meningkatkan kemauan dan kreativitas bawahan)
- 3) *Tut wuri handayani* (di belakang membangun dan mendorong semangat bawahan)

Selanjutnya Dr. Sosrokartono memberikan gambaran dari Mangkunegoro IV bahwasannya seorang pemimpin hendaknya mempunyai kemampuan sebagai berikut:

- 1) *Sugih tanpo bondo* (kaya tanpa harta)
- 2) *Digdoyo tanpo aji* (sakti tanpa memakai jimat)
- 3) *Mabur tanpo elar* (terbang tanpa sayap)
- 4) *Nglurug tanpo bolo* (melawat tanpa bala-tentara)
- 5) *Menang tanpo ngasorake* (menang tanpa mengalahkan)

b. Pengembangan Kemampuan Sosial

Kemampuan sosial adalah kemampuan dalam antar-hubungan dengan orang lain baik antar individu, dalam kelompok, antar kelompok, atau dalam lingkungan organisasi yang lebih besar untuk menopang kepemimpinannya.

Dalam hal ini, Prof. J. F. Tahalele (Soetopo, 2010) memberikan beberapa saran untuk mengembangkan kemampuan sosial kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, yaitu:

- 1) Usahakan supaya tetap gembira.
- 2) Lihatlah, pikirlah dan bicarakan yang baik.
- 3) Jangan mengharap terlalu banyak kepada orang lain, tetapi apa yang dapat kita sumbangkan kepada mereka.
- 4) Jangan mencampuri urusan pribadi orang lain, kecuali dilapori.
- 5) Lenyapkan perasaan gelisah.
- 6) Jauhkan sifat sombong.
- 7) Belajarlah menyesuaikan diri.
- 8) Kembangkan sifat murah hati.
- 9) Tekun beragama.
- 10) Sekali-kali janganlah putus asa.
- 11) Kembangkan sifat "*lagniappe*" (pemberian kecil kepada orang lain yang berdampak positif yang besar).

6. Penghambat Pengembangan Profesional Kepala Sekolah

Banyak faktor penghambat tercapainya kualitas keprofesionalan kepemimpinan kepala sekolah antara lain: proses pengangkatannya tidak transparan, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (*input*, proses, dan *output*).

7. Upaya Pengembangan Profesional Kepala Sekolah

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan sebagai upaya pengembangan profesional kepala sekolah, yaitu:

a. Pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah

Wadah-wadah yang telah dikembangkan dalam pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah adalah musyawarah kepala sekolah (MKS), kelompok kerja kepala sekolah (KKKS), pusat kegiatan kepala sekolah (PKKS). Disamping itu peningkatan dapat dilakukan melalui pendidikan, dengan program sarjana atau pasca sarjana bagi para kepala sekolah sesuai dengan bidang keahliannya, sehingga tidak terlepas dari koridor disiplin ilmu masing-masing.

b. Revitalisasi MGMP dan MKKS di sekolah

Melalui MGMP dan MKKS dapat dipikirkan bagaimana menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metoda dan variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dengan mengefektifkan MGMP dan MKKS semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan kepala sekolah dalam kegiatan pendidikan dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

c. Peningkatan disiplin

Dalam menumbuhkan kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan di sekolah diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah.

d. Pembentukan kelompok diskusi profesi

Kelompok diskusi profesi dapat dibentuk untuk mengatasi tenaga kependidikan yang kurang semangat dalam melakukan tugas-tugas kependidikan di sekolah yang melibatkan pengawas sekolah, komite sekolah atau orang lain yang ahli dalam memecahkan masalah yang dihadapi kepala sekolah dan tenaga kependidikan.

e. Peningkatan layanan perpustakaan dan penambahan koleksi

Salah satu sarana peningkatan profesionalisme kepala sekolah adalah tersedianya buku yang dapat menunjang kegiatan sekolah dalam mendorong visi menjadi aksi. Karena akan sangat sulit dapat mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme kepala sekolah jika tidak ditunjangkan oleh sumber belajar yang memadai.

Selain itu kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh yang berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT) atau kalau dunia bisnis dikenal dengan nama *total quality management* (TQM). Yang merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki kualitas layanan.

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*), dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*).

KESIMPULAN

Kepala sekolah merupakan pemimpin formal yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan tertentu. Untuk itu kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang menumbuhkan semangat tenaga pendidik maupun peserta didik. Dengan kepemimpinan kepala sekolah inilah, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan dorongan serta memberikan kemudahan untuk kemajuan serta dapat memberikan inspirasi dalam proses pencapaian tujuan.

Kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatkannya prestasi belajar peserta didik. Kepala sekolah yang profesional akan berfikir untuk membuat perubahan tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana

adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan tersebut. Untuk mewujudkan kepala sekolah yang professional tidak semudah membalikkan telapak tangan, semua itu butuh proses yang panjang.

Peningkatan profesionalisme kepala sekolah perlu dilaksanakan secara berkeainambungan 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.

DAFTAR RUJUKAN

- Danim, S. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1986. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- Hoy, W.K & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration*. (3rd Ed). New York: Random House.
- Indarafachrudi, S. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kusnandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Miftah Toha, 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Owens, R.G. 1995. *Organization Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, S.P. 1989. *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Rahman (at all). 2006. *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Ukas, M. 2004. *Manajemen*. Bandung: Agini
- Sergiovanni, T.J. 1982. *Supervision of Teaching*. Washington, D.C: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Soetopo, H. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada