

KEKEPALASEKOLAHAN

Burhanuddin

Email: handj_scorp@yahoo.com
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

Abstract: The paper was written with the aim of presenting principal concept and its relevance to the performance level of the school organization. Influence the effectiveness of school leadership discussed by lifting the evidence of empirical research results relevant. The analysis showed that the principal functions and strategic role for improving the quality of student learning. The characteristics of successful schools is proven among others, the process of effective leadership principals. Principals need to understand the role and main tasks of management and leadership to be able to contribute fully to the achievement of educational goals and the development of school organization.

Keywords: principal, school organization, leadership, management, quality of learning

Abstrak: paper ditulis dengan tujuan untuk meyajikan konsep kekepalasekolahan dan keterkaitannya dengan tingkat kinerja organisasi sekolah. Pengaruh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah didiskusikan dengan mengangkat bukti-bukti empirik hasil-hasil penelitian yang relevan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki fungsi dan peranan strategis bagi peningkatan kualitas pembelajaran siswa. Ciri-ciri sekolah yang berhasil terbukti antara lain adanya proses kepemimpinan efektif kepala sekolah. Kepala sekolah perlu memahami peranan dan tugas-tugas utama manajemen dan kepemimpinan agar mampu berkontribusi penuh terhadap pencapaian tujuan pendidikan dan pengembangan organisasi sekolah.

Kata kunci: Kepala sekolah, organisasi sekolah, kepemimpinan, manajemen, kualitas pembelajaran.

Penyelenggaraan sistem pendidikan dewasa ini menghadapi banyak tantangan. Perubahan-perubahan yang telah terjadi di lingkungan organisasi begitu pesat. Hal ini ditandai oleh beberapa gejala, antara lain kemajuan-kemajuan yang telah dicapai dalam penerapan sarana teknologi untuk mendukung proses manajemen pendidikan dan pembelajaran dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Persaingan untuk meraih suatu keunggulan semakin ketat. Di samping itu berbagai tantangan berupa tingginya permintaan anggota masyarakat terhadap pendidikan bermutu, manajemen dan kepemimpinan efektif sekolah, dan prestasi belajar yang tinggi untuk para siswa. Sekolah sebagai organisasi sangat memerlukan pelaksanaan fungsi kekepalasekolahan yang efektif untuk dapat menjawab dan mengelola perubahan-perubahan tersebut (Dempster, 2011; Spillane, 2003).

Fenomena demikian mengakibatkan perhatian dunia internasional semakin besar terhadap perlunya kepemimpinan efektif kepala sekolah (Robinson, 2008) khususnya di

kalangan pembuat kebijakan. Keberhasilan sekolah dalam meraih berbagai keunggulan terbukti banyak disumbang oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah yang efektif (Andrews, 2002). Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi diharapkan mampu mengembangkan dan mempertahankan strategi-strategi peningkatan kapasitas organisasional terutama SDM dalam mewujudkan visi dan misi organisasi secara berhasil (Datnow & Castellano, 2001; Copland, 2003; Marks, 2003).

Untuk mendukung pengembangan paradigma baru kekepalasekolahan (*principalship*), paper ini ditulis dengan mengangkat beberapa hasil riset dalam bidang manajemen dan kepemimpinan pendidikan, dan pengaruhnya terhadap efektivitas sekolah sebagai organisasi. Beberapa sub topik yang relevan dikembangkan sebagai acuan bahan diskusi dalam forum seminar ini: (1) konsepsi kontemporer kepemimpinan dan manajemen; (2) kepala sekolah menduduki posisi strategis di dalam organisasi sekolah; (3) standar profesional, tugas pokok, dan prinsip-prinsip kepemimpinan kepala sekolah; (4) ketrampilan profesional kepala sekolah; (5) kekepalasekolahan menurut perspektif para peneliti; (6) visi kepemimpinan kepala sekolah; (7) strategi kepala sekolah dalam membangun tim yang efektif; dan (8) integrasi kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan intruksional.

KONSEPSI KONTEMPORER KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

Beberapa penulis dan peneliti telah mencoba menggagas definisi kepemimpinan dan manajemen yang berusaha mengakomodasi berbagai tantangan perubahan. Pertimbangan utamanya adalah bahwa pekerjaan kepemimpinan organisasi dewasa ini bukanlah sekedar mempengaruhi staf dalam bekerja mencapai tujuan, melainkan bagaimana mengupayakan segenap kelebihan yang dimiliki anggota agar dapat disalurkan dan dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Blanchard (2007: xix) misalnya menawarkan sebuah definisi kepemimpinan baru, yakni: *the capacity to influence others by unleashing their power and potential to impact the greater good*. Jika disederhanakan dalam bahasa Indonesia, berarti kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam mempengaruhi para bawahan dengan berupaya menyalurkan kekuatan-kekuatan dan potensi mereka agar dapat menghasilkan sesuatu yang memiliki dampak lebih besar bagi kepentingan organisasi.

Pentingnya keberadaan anggota organisasi bukanlah ditentukan sekedar apa yang dapat mereka capai atau selesaikan. Melainkan sejauhmana mereka berkontribusi penuh mensukseskan misi organisasi. Mereka diharapkan dapat mencapai atau menyelesaikan

sesuatu yang lebih besar, penuh tantangan dan mewujudkan cita-cita organisasi yang lebih tinggi. Untuk mewujudkan keinginan ini, perlu dibangun suatu budaya organisasi yang mampu memfasilitasi pengembangan kapasitas individual anggota agar proses kepemimpinan organisasi benar-benar efektif (Kwantes & Boglarsky, 2007). Dengan demikian, sangat diperlukan kehadiran seorang manajer atau pemimpin yang memiliki kemampuan memahami potensi setiap individu, melakukan terobosan-terobosan dan mempengaruhi segenap anggota dalam rangka menyalurkan mereka untuk dapat mencapai tujuan-tujuan, tingkat kinerja yang lebih tinggi (*a higher level performance*).

Terdapat sejumlah ahli yang telah berusaha menyumbangkan pemikiran dan karya penelitian dalam merumuskan konsep-konsep kepemimpinan. Namun hingga saat ini terus terjadi kontroversi perbedaan antara konsep kepemimpinan dan manajemen. Para penulis dan peneliti sering menemukan kesukaran dalam membedakan istilah manajemen dan kepemimpinan. Meskipun demikian, secara empiris sesungguhnya dapat dibuktikan bahwa posisi seorang manajer di lembaga apapun tidak mesti atau otomatis melaksanakan fungsi memimpin (*leading*). Kepala sekolah, Direktur atau Ketua sebuah Perguruan Tinggi, dan Rektor misalnya adalah merupakan bentuk-bentuk jabatan atau kedudukan formal organisasi yang otomatis bisa disebut sebagai *manager* di lembaga tempat mereka ditugaskan. Tetapi, apakah para pemangku jabatan tersebut dapat melaksanakan fungsi *memimpin* masih perlu ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen (Yukl, 2010; Goetsch dan Davis, 2002). Kenyataan memang dapat ditemukan bahwa seseorang dapat menjadi *pemimpin* tanpa harus menjadi manajer (seperti para pemimpin informal di masyarakat), dan seseorang dapat menjadi manajer tanpa memimpin. Beberapa di antaranya bisa juga disaksikan ketika seseorang mempunyai kedudukan sebagai manajer tetapi tidak memiliki bawahan (seperti seorang manajer akuntan bekerja sendiri di perusahaan). Di samping itu, tidak semua orang sepakat mengusulkan fungsi *managing* dan *leading* itu sebagai dua hal yang sama, namun adanya pemahaman yang *overlap* tetap menjadi perbedaan pendapat yang sangat tajam.

Meskipun kontroversi terus mewarnai pemahaman para ahli dan praktisi tentang konsep manajemen dan kepemimpinan, kiprah keduanya dapat dibedakan secara signifikan. Dalam melaksanakan fungsi *managing*, para manajer mempertahankan dan mengontrol organisasi. Sedangkan dalam pelaksanaan fungsi *leading*, para manajer sebagai pimpinan justru melakukan *perubahan*. Pimpinan-pimpinan (*leaders*) memiliki visi bagaimana organisasi dapat menjadi lebih baik dan mampu membangkitkan semangat, mempengaruhi para pengikut

mereka untuk mewujudkan visi tersebut. Di samping itu, para pemimpin siap mengambil segala risiko atas segala akibat tindakan yang mereka ambil (Burhanuddin, 2013).

KEPALA SEKOLAH MENDUDUKI POSISI STRATEGIS DI DALAM ORGANISASI SEKOLAH

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah memiliki kedudukan yang sangat vital karena secara organisatoris berada pada posisi puncak di lingkungan organisasi sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, keberhasilan sekolah dalam merealisasikan misinya sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen dan kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang kepala sekolah. Hasil-hasil penelitian menemukan bahwa organisasi-organisasi yang sukses umumnya terbukti karena proses kepemimpinan organisasi telah berjalan secara efektif (Yukl, 2010). Khususnya di lingkungan sekolah, terbukti bahwa para siswa yang meraih prestasi belajar tinggi umumnya berasal dari sekolah yang memiliki kepala sekolah dengan kepemimpinan yang kuat (Sashkin, 1988). Pengaruh yang diakibatkan oleh perilaku seorang kepala sekolah menempatkannya sebagai unsur strategis dan penting, menentukan keberhasilan organisasi sekolah.

Pemahaman yang tepat tentang konsep dan teknis kepemimpinan sekolah sangat diperlukan oleh para pimpinan pendidikan khususnya para kepala sekolah maupun pengelola pendidikan lainnya. Upaya ini dimaksudkan agar mereka memiliki kerangka berpikir logis untuk mengambil tindakan-tindakan perubahan dan pengembangan organisasi. Mereka harus mampu mengambil inisiatif, keputusan dan langkah-langkah kongkret peningkatan mutu pendidikan melalui suatu proses kepemimpinan efektif (Bush & Middlewood, 2005). Kontribusi kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan sekolah dapat diukur sejauhmana praktik kepemimpinan pendidikan menyentuh komponen-komponen organik penyelenggaraan administrasi, manajemen dan supervisi pendidikan (*administrative and supervisory leadership*). Kepemimpinan kepala sekolah secara praktis beroperasi dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan antara lain substansi-substansi pengembangan kurikulum, pembelajaran personalia, sarana prasarana, keuangan, kesiswaan, dan hubungan masyarakat. Untuk menjamin efektivitas kegiatan-kegiatan tersebut, diperlukan pelaksanaan fungsi kepemimpinan efektif oleh seorang kepala sekolah.

STANDAR PROFESIONAL, TUGAS POKOK, DAN PRINSIP-PRINSIP KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Standar profesional

Konsep standar kepemimpinan di sini menggambarkan suatu perangkat kemampuan minimal yang harus dikuasai dengan baik oleh seorang kepala sekolah agar memiliki kemampuan memadai dalam menjalankan tugas-tugas pokok manajemen, kepemimpinan, dan supervisi pendidikan. Standar kemampuan tersebut dikembangkan secara dinamis dengan mempertimbangkan aspek kontekstual baik unsur individual, organisasional, budaya, dan lingkungan atau masyarakat. Sebagai gambaran, untuk standar kekepalasekolahan di dalam sistem pendidikan Indonesia telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional R.I. Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, meliputi lima dimensi kompetensi: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kelima dimensi kompetensi tersebut dideskripsikan sebagai berikut.

Deskripsi kompetensi

Kepribadian terdiri dari: (1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah; (2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; (4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah; dan (6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Manajerial, terdiri dari: (1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal; (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah; (10) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan

kapasitas peserta didik; (11) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (12) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (13) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah; (14) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (15) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (16) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; dan (17) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kewirausahaan terdiri dari: (1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; dan (5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Supervisi terdiri dari: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Sosial terdiri dari: (1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepemimpinan (*leadership*) tidak dimasukkan sebagai dimensi yang berdiri sendiri ke dalam rumusan tersebut. Melainkan hanya disipkan sebagai bagian dari dimensi manajerial. Tugas-tugas pokok kepala sekolah lebih terfokus pada aspek manajerial. Sesuai dengan analisis penulis terhadap kedua fungsi manajemen dan kepemimpinan di dalam paper ini, peranan dan tugas kepala sekolah sebagai *leader* secara teoritik dan operasional berbeda dengan fungsi sebagai manajer. Dimensi manajerial terarah kepada pelaksanaan tugas-tugas operasional, teknis, dan prosedural. Sedangkan sebagai *leader* kepemimpinan lebih menekankan kepada tindakan-tindakan inovatif, perubahan, pengembangan kultur baru

organisasi, dan pemberdayaan tenaga manusia sebagai modal penting organisasi (*human capital*). Dengan tidak tegasnya penggunaan dimensi *leadership* dalam rumusan standar kompetensi ini diprediksi memberikan dampak kurang positif dan tidak mendorong upaya optimalisasi fungsi kepemimpinan kepala sekolah di dalam sistem persekolahan.

Sementara di negara tetangga seperti Australia (AITSL, 2011), secara tegas mempersyaratkan fungsi kepemimpinan sekolah yang didasari oleh pemahaman dan penguasaan visi dan nilai-nilai, pengetahuan, pemahaman dan penguasaan kemampuan kepemimpinan (*leadership*) serta menrapkannya dalam usaha-usaha peningkatan mutu sekolah; memiliki kualitas personal dan ketrampilan-ketrampilan hubungan *interpersonal* dan sosial. Ketiga persyaratan ini ditetapkan ke dalam praktek kepemimpinan profesional kepala sekolah, meliputi: (1) memimpin kegiatan-kegiatan pembelajaran (*teaching and learning*); (2) mengembangkan diri dan orang lain; (3) memimpin usaha-usaha perbaikan, inovasi dan perubahan; (4) memimpin penyelenggaraan manajemen sekolah; dan (5) melibatkan diri dan bekerjasama secara aktif dengan masyarakat. Masing-masing komponen memiliki keterkaitan satu sama lain, dan terintegrasi ke arah pencapaian tujuan organisasi sekolah, yakni: kualitas pembelajaran dan persekolahan, pembelajar yang sukses, percaya diri, kreatif, dan menjadi anggota masyarakat yang berpengetahuan.

Tugas-tugas pokok kepala sekolah

Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan di sekolah bertujuan untuk menciptakan suatu situasi yang mendukung optimalisasi pendayagunaan segenap sumber daya yang tersedia, dan pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan (sekolah) secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pembelajaran (*instructional objectives*) secara optimal. Dengan pemahaman tentang konsep, standar, dan tugas-tugas pokok kekepalasekolahan, diharapkan para pimpinan pendidikan khususnya para kepala sekolah maupun pengelola pendidikan lainnya memiliki kerangka berpikir logis untuk mengambil tindakan-tindakan perubahan dan pengembangan organisasi. Mereka harus mampu mengambil inisiatif, keputusan dan langkah-langkah konkrit peningkatan mutu pendidikan melalui suatu proses kepemimpinan efektif (Bush & Middlewood, 2005). Kontribusi kepemimpinan sekolah dapat diukur sejauhmana praktik kepemimpinan menyentuh komponen-komponen organik penyelenggaraan administrasi dan supervisi pendidikan di sekolah (*administrative and supervisory leadership*) meliputi substansi-substansi pengembangan, antara lain kurikulum/ pembelajaran personalia, sarana prasarana, keuangan, kesiswaan, dan hubungan masyarakat. Beberapa hasil riset

membuktikan bahwa efektivitas pimpinan dalam mewujudkan misi organisasi sekolah antara lain dapat diukur berdasarkan kriteria-kriteria keberhasilan: pelaksanaan pembelajaran inovatif, pengembangan pembelajaran secara terpadu dan menyeluruh, tumbuhnya semangat pengembangan profesional di kalangan anggota organisasi sekolah, dan distribusi peranan kepemimpinan (di mana kepala sekolah sebagai pemimpin strategik, dan para guru melaksanakan peran kepemimpinan pengembangan aspek-aspek pedagogik (Andrews & Crowther, 2002).

Untuk mendukung tercapainya tujuan kepemimpinan tersebut kepala sekolah harus melaksanakan sejumlah fungsi dan tugas pokok kepemimpinan staf. Fungsi kepemimpinan pendidikan di sekolah mencakup berbagai bentuk tindakan kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat lain agar mau berbuat sesuatu secara penuh antusias, dan *diorientasikan* kepada upaya kesuksesan program pembelajaran di sekolah. Keberhasilan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah melaksanakan proses kepemimpinan melalui fungsi-fungsi organik kepemimpinan, baik sebagai *leader* maupun *manager*. Kedua fungsi ini memiliki makna yang berbeda. Pelaksanaan fungsi kepala sekolah sebagai *leader* lebih menekankan kepada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*, mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan. Sebagai *manager*, kepala sekolah berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil, formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha orang lain. Contoh implimentasi kedua fungsi ini dapat dilihat dalam tugas-tugas kongkret sebagai berikut.

Kepala sekolah sebagai pimpinan puncak organisasi

Konsep “fungsi kepemimpinan sekolah” menunjuk kepada berbagai tindakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat lain agar mau berbuat sesuatu secara penuh antusias, dan diorientasikan kepada upaya kesuksesan program pembelajaran di sekolah. Keberhasilan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah melaksanakan proses kepemimpinan melalui fungsi-fungsi organik kepemimpinan. Terdapat dua fungsi organik kekepalasekolahan yang perlu dilaksanakan guna menjamin efektivitas kepemimpinan di dalam organisasi sekolah. Pertama, yang terkait dengan fungsi sebagai “leader”, dan kedua adalah fungsi sebagai

“manajer”. Kedua fungsi ini memiliki makna berbeda. Pelaksanaan fungsi kepala sekolah sebagai *leader* lebih menekankan kepada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*), mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan. Sebagai *leader*, kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab mempengaruhi anggota organisasi sekolah agar mereka bersedia bekerja secara penuh antusias demi tercapainya tujuan pendidikan di sekolah. Dalam perkembangan terbaru konsep fungsi sebagai *leader* ini lebih ditekankan kepada kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi pemberdayaan sumber daya manusia, dengan memberikan kebebasan kepada para bawahan untuk menyalurkan segenap potensi dan kekuatan individual agar mereka mampu bekerja secara efektif, dan menghasilkan sesuatu yang lebih besar (Blanchard, 2007).

Kepala sekolah sebagai manajer

Sebagai manajer kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen pendidikan, yaitu: merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi/memimpin, dan melakukan kontrol atau pengawasan terhadap seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, ia tidak bekerja sendiri, melainkan dibantu oleh para wakil kepala sekolah atau petugas lain yang ditunjuk. Dalam hal ini kepala sekolah berusaha menggerakkan seluruh staf sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas administrasi pendidikan, dan mengatur pelaksanaannya secara efektif dan efisien demi kemajuan pendidikan di sekolah.

Terdapat sejumlah peranan manajerial yang seharusnya dilaksanakan oleh seseorang yang menduduki jabatan sebagai manajer, termasuk posisi sebagai kepala sekolah. Berdasarkan hasil observasi terhadap *content* aktivitas-aktivitas manajerial, Mintzberg (menurut kutipan Yukl, 2010) telah mengembangkan sebuah taxonomy yang berisi 10 (sepuluh) peranan manajerial untuk memberikan kode *content* aktivitas manajemen para eksekutif yang diobservasi. Ke sepuluh peranan itu dikelompok ke dalam tiga bagian peranan, yakni: (1) *information-processing roles (disseminator, monitor, spokesperson)*; (2) *decision-making roles (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator)*; dan (3) *interpersonal roles (liaison, figurehead, leader)*.

Peranan-peranan tersebut berlaku bagi manajer apapun, termasuk manajer pendidikan, namun kepentingannya secara relatif bervariasi antar jenis manajer yang satu dengan jenis manajer lainnya. Kesemua peranan tersebut awalnya ditentukan oleh hakikat posisi

manajemen yang berlaku, namun terdapat beberapa fleksibilitas di dalam cara seorang manajer menafsirkan dan menerapkan peranannya.

Figurehead role: konsekuensi formal kekuasaan kepala sekolah sebagai seorang manajer memiliki tanggung jawab melaksanakan kewajiban-kewajiban simbolik secara sosial dan hukum. Kewajiban-kewajiban tersebut meliputi, antara lain misalnya menandatangani kontrak-kontrak kerja sama, menghadiri pertemuan-pertemuan, upacara, penerimaan tamu resmi, dan lain-lain. Para manajer harus berpartisipasi di dalam peristiwa-peristiwa tersebut meskipun biasanya tidak ada relevansinya secara langsung dengan kepentingan sang manajer.

Leader role: sebagai manajer bertanggungjawab membuat unit-unit organisasi yang mereka pimpin berfungsi sebagai suatu keseluruhan yang terpadu dalam rangka mencapai tujuan. Konsekuensinya mereka harus menyediakan bimbingan, memotivasi, dan menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan bagi para bawahan. Sejumlah *aktivitas manajerial* yang perlu melibatkan peranan sebagai *leader* antara lain: mengangkat personalia, melatih, mengarahkan, menilai, memberikan kritik, mempromosikan, dan memberhentikan bawahan.

Liaison role: manajer berupaya menciptakan dan mempertahankan hubungan dengan individu dan kelompok di luar organisasi atau unit yang dipimpinya. Hubungan demikian penting sebagai sumber informasi dan dukungan. Peranan sebagai *liaison* yang penting dilakukan adalah merintis hubungan-hubungan baru, selalu melakukan komunikasi, dan menciptakan kesenangan kepada orang lain agar mereka juga melakukan hal serupa terhadap kita bsebagai manajer.

Monitor role: para manajer perlu berupaya memonitor informasi dari berbagai sumber, dan diteruskan kepada seluruh anggota organisdasi. Informasi tersebut selanjutnya dinalisis dalam rangka memahami masalah kesempatan dalam rangka memajukan organisasi yang dipimpin.

Disseminator role: para manajer berkewajiban untuk mendapatkan akses informasi yang kemungkinan tidak dimiliki oleh bawahan, baik melalui sumber-sumber individu tertentu maupun pimpinan pada level yang lebih tinggi.

Spokesperson role: para manajer menjadi juru bicara tentang organisasi yang dipimpinya terhadap dunia luar. Untuk itu ia perlu dengan baik menguasai informasi tentang organisasi yang dipimpinya maupun lingkungan sekitarnya. Pelaksanaan segenap aktivitas manajerial tersebut harus diisi dengan peranan manager sebagai *leader*.

Entrepreneur role: manajer suatu organisasi bertindak sebagai inisiator dan perancang perubahan untuk memanfaatkan kesempatan bagi pengembangan situasi yang dihadapi. Perubahan-perubahan yang terencana biasanya berlangsung di dalam bentuk pengembangan suatu produk baru, pengadaan alat-alat baru, dan perubahan struktur organisasi. Beberapa perubahan disupervisi langsung oleh manajer, dan beberapa boleh didelegasikan pengawasannya kepada bawahan itu sendiri.

Disturbance handler role: manajer berhubungan banyak dengan krisis yang tak terduga misalnya karena konflik antar bawahan, kehilangan staf yang diandalkan, mogok kerja, dan lain-lain. Para manajer sebagai pimpinan harus menaruh prioritas kepada penanganan masalah-masalah tersebut agar tidak berkembang menjadi gangguan kerja secara serius.

Resource allocator role: para manajer menggunakan kekuasaannya untuk mengalokasikan segenap sumber daya yang tersedia seperti keuangan, personil, material, peralatan, fasilitas, dan layanan-layanan. Tindakan ini terlibat dalam pengambilan keputusan manajerial mengenai apa yang akan dilakukan, baik pada saat manajer mengambil keputusan atas kuasa yang diberikan oleh stafnya, pada saat penyiapan anggaran, maupun penyusunan jadwal atau agenda kerja manajer itu sendiri.

Negotiator role: untuk memperoleh komitmen/dukungan sumber daya yang diperlukan organisasi dari masyarakat, maka para manajer perlu memiliki kekuasaan dan kemampuan untuk melakukan negosiasi dengan baik. Para manajer dapat berpartisipasi di dalam berbagai jenis negosiasi dengan organisasi-organisasi luar, *customer*, *supplier*, konsultan, dan orang-orang kunci lainnya yang relevan.

Berdasarkan peranan-peranan di atas, jelas bahwa untuk menjadi seorang manajer yang efektif tidak mungkin diperoleh hanya mengandalkan kedudukan formal dan segala kekuasaan yang melekat di dalamnya. Tidak berlebihan pula kalau dikatakan bahwa fungsi *memimpin* yang perlu diterapkan seorang manajer di segenap organisasi menjadi sentral bagi keberhasilan pendayagunaan aspek sumber daya manusia dalam setiap pelaksanaan kegiatan manajerial.

PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Dikaitkan dengan peranan sebagai *leader* yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah selaku manajer pendidikan, terdapat beberapa peranan penting yang perlu dijalankan, antara lain: (1) *stateperson*, bahwa kepala sekolah memahami aspek hukum dan perundangan tentang pendidikan; (2) *educational leader*, yakni memiliki kemampuan mengarahkan dan

memotivasi seluruh staf sekolah untuk bekerja secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan secara berhasil; (3) *supervisory leader*, bahwa kepala sekolah membantu dan membina para guru dan staf sekolah lainnya agar memahami dengan baik tujuan pendidikan dan cara-cara pencapaiannya; (4) *organisational leader*, kepala sekolah berkewajiban dan memiliki kemampuan menciptakan iklim organisasi yang kondusif, pembentukan tim kerje yang kompak dalam rangka pelaksanaan program-program sekolah; (5) *administrative leader*, kepala sekolah memiliki tanggung jawab dan kemampuan dalam membina administrasi sekolah guna mendukung kelancaran kerja; dan (6) *team leader*, bahwa kepala sekolah sebagai mmanajer harus memiliki tanggung jawab dan kemampuan membangun dan membina iklim kerjasama seluruh staf sekolah.

Untuk menjamin terlaksananya fungsi-fungsi organik kepemimpinan di atas, maka kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi perlu berpegang kepada prinsip-prinsip umum kepemimpinan antara lain: konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, delegasi yang baik, integratif, rasionalitas dan obyektivitas, pragmatisme, kesederhanaan, dan fleksibilitas (Burhanuddin, 2004). Di samping itu, kesiapan sekolah menerapkan peranan, tugas pokok, fungsi manajemen dan kepemimpinan sangat tergantung kepada sejauh mana pimpinan dan anggota mempertimbangkan faktor-faktor organisasional sekolah (manusia, pendidikan, simbolik, dan budaya) dalam segenap langkah manajemen yang ditempuh oleh kepala sekolah sebagai manajer. Tingkat efektivitas model manajemen dan kepemimpinan yang digunakan akan bervariasi, menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan kontekstual organisasi sekolah.

KETRAMPILAN PROFESIONAL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan sekolah mempersyaratkan kompetensi profesional yang harus dimiliki kepala sekolah, meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

Kemampuan konseptual (pengambilan keputusan dan memecahkan masalah)

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam aktivitas berpikir misalnya menganalisis suatu persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah, serta menciptakan gagasan-gagasan penting untuk kemajuan sekolah yang dipimpinya. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam struktur organisasi sekolah, maka ketrampilan tersebut semakin penting pula, dalam arti proporsi penguasaan dan penggunaan ketrampilan

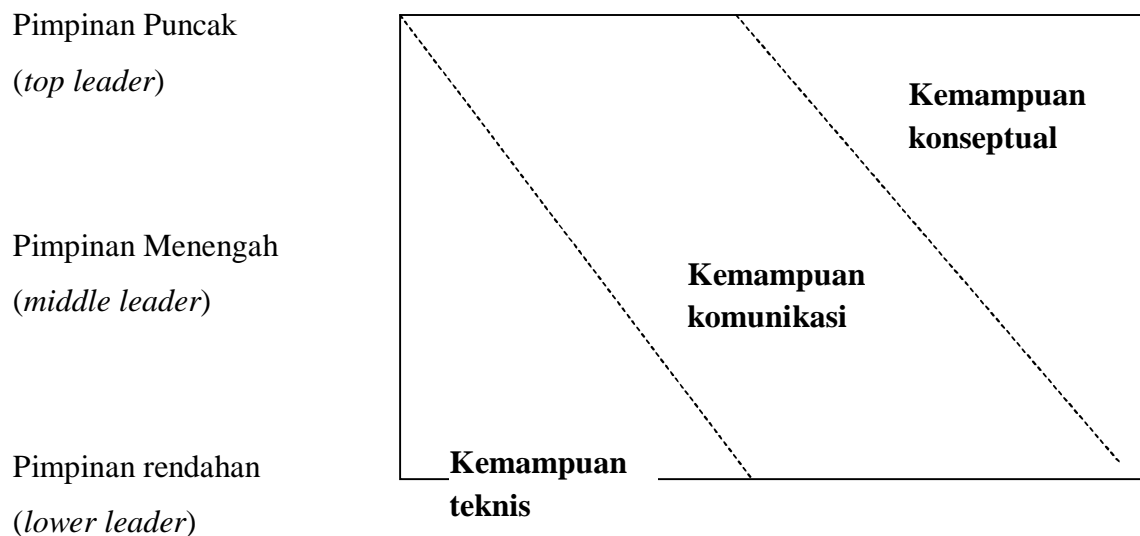
konseptual seharusnya lebih besar. Kepala sekolah sebagai pemimpin akan lebih banyak terlibat dalam proses pemikiran sebagaimana dicontohkan di atas. Kalau ketrampilan teknis lebih banyak berhubungan dengan masalah teknis seperti penanganan sarana, surat menyurat (*clerical works*) misalnya, maka ketrampilan konseptual ini sangat berkaitan dengan penciptaan gagasan-gagasan dan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi.

Kemampuan berkomunikasi

Kepala sekolah harus mampu bekerja sama dengan dan melalui orang lain secara efektif, dan berusaha membina kerja sama yang baik di lingkungan organisasi (sekolah) yang dipimpinnya. Kepala sekolah perlu menguasai kemampuan berkomunikasi dengan orang lain, agar dapat menciptakan hubungan baik dengan para bawahannya. Untuk mencapai kemampuan demikian, sebagai seorang pemimpin ia harus dapat mengenal dirinya sendiri, “ekseptensi” diri dan sesama orang lain. Pengetahuannya didasarkan pada bagaimana membangun kepemimpinan yang efektif itu, memotivasi orang dewasa, perkembangan sikap, *group dynamics*, dan pengembangan sumber daya manusia. Justru di sini sebenarnya letak kunci keberhasilan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, yakni sejauhmana ia mampu melaksanakan ketrampilan-ketrampilan yang menyangkut kemanusiaan ini. Bahkan, kalau digambarkan sebagaimana tertera pada gambar berikut pada tingkat apapun pimpinan itu berada, *human skills* ini perlu mendapatkan penekanan khusus. Hal ini disebabkan bahwa sebagai pemimpin kepala sekolah sesungguhnya banyak terlibat dalam kontak-kontak manusiawi bukan aspek materiil. Implikasi daripada pendekatan *people centered* dalam pengelolaan organisasi menuntut kemampuan sang pimpinan dalam mengaplikasikan ketrampilan-ketrampilan tersebut.

Kemampuan Teknis pembinaan sekolah

Sebagai pemimpin, kepala sekolah dituntut kemampuannya di dalam menggunakan pengetahuan, metode dan tehnik- tehnik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas secara spesifik, misalnya menulis satuan pelajaran, mengembangkan pengajaran unit, menyusun program supervisi klinis, menyiapkan agenda pertemuan, dan mengatur penyelenggaraan rapat.



Gambar 1 Proporsi Ketrampilan Kepemimpinan yang diperlukan kepala sekolah

Kegiatan-kegiatan teknis tersebut selalu hadir dalam setiap situasi. Namun keterlibatan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dalam kegiatan teknis tersebut semestinya disesuaikan dengan status atau tingkatan sebagai pimpinan di dalam struktur organisasi sekolah. Semakin tinggi kedudukannya, maka secara proporsional aspek teknis yang perlu dikuasai dan ditangani seharusnya menjadi berkurang sebagaimana terlihat pada gambar berikut.

KEKEPALASEKOLAHAN DALAM PERSPEKTIF PARA PENELITI

Terdapat sejumlah bukti yang kuat dari hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti di berbagai belahan dunia. Berdasarkan akumulasi hasil-hasil penelitian itu, secara umum mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang diselenggarakan kepala sekolah terbukti merupakan komponen penting yang memiliki pengaruh kuat terhadap keberhasilan sekolah (Elliott & Clifford, 2014; Bryk, Sebring, & Allensworth, 2010). Para kepala sekolah dipercaya memegang tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi sekolah. Oleh sebab itu, di dalam banyak hal mereka bertanggungjawab terhadap usaha-usaha peningkatan kualitas sekolah. Penelitian-penelitian tersebut telah dilakukan hampir setiap generasi baru perubahan paradigma sekolah. Dimulai dari studi-studi sekolah yang efektif sejak akhir tahun 1970-an hingga penelitian-penelitian saat ini. Para peneliti ini telah berhasil

menghubungkan kepemimpinan efektif kepala sekolah dengan peningkatan kualitas sekolah (Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010; Preston, Goldring, Guthrie, & Ramsey, 2012).

Hasil-hasil riset ini juga mampu menghubungkan tindakan-tindakan kepala sekolah dengan tingkat produktivitas organisasi sekolah dan kelembagaan. Semua menunjukkan bahwa para siswa telah mencapai prestasi belajar yang memuaskan, dan sekolah-sekolah berhasil melakukan proses pembinaan kapasitas individual bagi para siswa yang memiliki keterbelakangan dari segi intelektualitas dan fisik. (Billingsley, McLeskey, & Crockett, 2014). Khususnya keberhasilan penerapan model kepemimpinan yang berfokus pada kemajuan pembelajaran dinilai sangat signifikan pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas belajar para siswa (May & Supovitz, 2011; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Perilaku demikian meliputi antara lain nampak dalam pelaksanaan penilaian kinerja patra guru dan umpan balik yang diberikan kepada mereka, pengembangan visi dan misi sekolah, dan manajemen sumber daya yang efektif. Memang tidak bisa dikesampingkan bahwa keterlibatan kepemimpinan dari pihak distrik atau departemen pendidikan di daerah, tingkat propinsi, dan kebijakan pusat juga memberikan pengaruh tertentu terhadap keberhasilan sekolah. Meskipun demikian, secara mendasar dapat disimpulkan bahwa para pemimpin pendidikan yang berbasis pada kepentingan sekolah adalah sesuatu sentral bagi efektivitas kepemimpinan dalam mempengaruhi para guru dan anak didik dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.

Efektivitas kepemimpinan sekolah dan pengaruhnya terhadap prestasi anak didik

Keterlibatan kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pengembangan pembelajaran dan lingkungan organisasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap tingginya prestasi belajar siswa. Secara spesifik usaha-usaha kepala sekolah yang diukur terkait dengan efektivitas kepemimpinan ketika mensupervisi para guru, pengelolaan sarana pembelajaran, dan hubungan baik dengan unsur birokrasi pusat pendidikan, orang tua dan tokoh masyarakat, dan pelaksanaan manajemen konflik yang efektif (Anderson, 2008).

Waters, Marzano, dan McNulty (2003) telah telah membukukan hasil studi meta analisis terhadap produk-produk riset kepemimpinan pendidikan sekolah yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu kurang lebih 30 tahun, sejak 1970. Lebih dari 5,000 studi yang telah dianalisis, dan terdapat 70 hasil penelitian yang dinilai memenuhi standar kriteria design, teknik data analisis, dan konsistensi. Berdasarkan hasil analisis tersebut, para peneliti

telah berhasil membangun apa yang mereka sebut *a balanced leadership framework* (kerangka dasar kepemimpinan yang seimbang). Kerangka dasar ini menggambarkan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, strategi, sumber daya, dan alat-alat yang diperlukan para pemimpin pendidikan untuk meningkatkan prestasi belajar siswa. Kerangka dasar tersebut dibangun atas konsep bahwa kepemimpinan efektif mengandung makna lebih dari sekedar mengetahui apa yang dikerjakan; kepemimpinan efektif mempunyai pengertian bahwa pemimpin mengetahui kapan, bagaimana, dan mengapa dia melakukan suatu pekerjaan. Pada intinya, temuan-temuan penelitian itu telah membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan tingkat prestasi belajar para siswa.

Mengukur Efektivitas Kepemimpinan di Sekolah

Kepemimpinan di sekolah dapat dikatakan berhasil manakala kinerja kepemimpinan kepala sekolah itu berhasil merealisasikan visi dan misi sekolahnya. Secara sederhana dapat diketengahkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang berhasil (efektif) di sekolah sesungguhnya tidak terlepas dari penampilan kerja yang diukur atas dasar keberhasilannya dalam peningkatan mutu pengajaran dan dan hasil belajar siswa, karena kedua bidang inilah yang menjadi fokus utama pekerjaan kepala sekolah secara profesional. Sekolah yang sukses adalah merupakan image persekolahan yang bercirikan adanya komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang dibuktikan dengan prestasi belajar siswa, dan kepemimpinan kepala sekolah yang didasari oleh adanya pandangan ke depan tentang persekolahan yang ia pimpin khususnya mengenai kemajuan pembelajaran di sekolah. Secara operasional untuk menentukan apakah kepemimpinan selama ini sudah berhasil meningkatkan efektivitas/keberhasilan sekolah dapat diukur atas dasar indikator-indikator utama, antara lain: produktivitas, efisiensi, kualitas, kemajuan yang dicapai sekolah, kehadiran dan ketidakhadiran staf, pergantian staf, kepuasan kerja staf sekolah, motivasi kerja guru dan siswa, moral, kekompakan, ketrampilan kepemimpinan dan manajemen, stabilitas, dan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan staf.

Kontribusi kepemimpinan sekolah dapat diukur sejauhmana praktik kepemimpinan menyentuh komponen-komponen organik penyelenggaraan administrasi dan supervisi pendidikan di sekolah (*administrative and supervisory leadership*) meliputi substansi-substansi pengembangan, antara lain kurikulum/ pembelajaran personalia, sarana prasarana, keuangan, kesiswaan, dan hubungan masyarakat. Beberapa hasil riset membuktikan bahwa efektivitas pimpinan dalam mewujudkan misi organisasi sekolah antara lain dapat diukur

berdasarkan kriteria-kriteria keberhasilan: pelaksanaan pembelajaran inovatif, pengembangan pembelajaran secara terpadu dan menyeluruh, tumbuhnya semangat pengembangan profesional di kalangan anggota organisasi sekolah, dan distribusi peranan kepemimpinan (di mana kepala sekolah sebagai pemimpin strategik, dan para guru melaksanakan peran kepemimpinan pengembangan aspek-aspek pedagogik (Andrews & Crowther, 2002).

Sebagai pedoman praktis, kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur atas dasar indikator-indikator pelaksanaan fungsi sebagai *leader* dan manajer. Sebagai *leader* meliputi pelaksanaan fungsi/peranan kepemimpinan, penerapan tipe/gaya kepemimpinan, dan pengembangan kemampuan kepemimpinan. Sebagai manajer, keberhasilan kepala sekolah diukur atas dasar kemampuan melaksanakan tugas dan fungsi manajemen pendidikan meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan penilaian.

Analisis hasil-hasil riset yang dilakukan oleh Sammons, Hillman dan Mortimore (1993) telah berhasil mengidentifikasi sejumlah karakteristik sekolah yang efektif, meliputi: (1) kepemimpinan profesional; (2) adanya visi dan tujuan-tujuan yang disepakati bersama; (3) lingkungan pendukung pembelajaran; (4) konsentrasi pada aspek pembelajaran (belajar-mengajar); (5) pembelajaran yang bertujuan; (6) harapan tinggi para anggota; (7) penguatan positif; (8) adanya proses monitoring kemajuan; (9) kejelasan hak-hak dan tanggung jawab siswa; (10) kemitraan sekolah dengan pihak orang tua; dan (11) terbentuknya organisasi pembelajaran.

Di samping itu, Robinson *et al.* (2008) dalam penelitian mereka tentang pengaruh kepemimpinan terhadap hasil akademik dan non-akademik sekolah, menggunakan lima dimensi dalam pengukuran efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, yakni:

Dimensi 1: penetapan tujuan-tujuan organisasi sekolah

Dalam dimensi pertama kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan mendorong seluruh anggota untuk mempelajari dan memahami aspek-aspek filosofi dan nilai-nilai pendidikan. Kepala sekolah mengkoordinir para guru, orang tua, wakil masyarakat dalam proses perumusan visi, misi, dan tujuan. Mengkomunikasikan hasil rumusan komponen tujuan sekolah kepada staf sekolah, orang tua, anggota masyarakat, dan para *stakeholder* lainnya. Di samping itu, kepala sekolah perlu aktif memberikan bimbingan dan pengarahan kepada semua anggota tentang bagaimana usaha-usaha pencapaian tujuan-tujuan yang telah disepakati bersama.

Dimensi 2: Pengelolaan sumber daya pembelajaran secara strategik

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur berdasarkan kemampuan dalam pengelolaan, pengembangan, dan pengamanan sumber daya pembelajaran (*learning resources*) agar dapat dipergunakan sepenuhnya untuk mendukung peningkatan hasil belajar siswa.

Dimensi 3: Merencanakan, mengkoordinir, menilai kinerja pembelajaran dan kurikulum

Dalam dimensi ini kemampuan kepala sekolah diukur berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses manajemen akademik khususnya yang berkaitan dengan perencanaan kurikulum sekolah, metode pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran oleh para guru, dan penyelenggaraan evaluasi hasil belajar siswa.

Dimensi 4: Promosi dan partisipasi dalam peningkatan kapasitas belajar para guru

Untuk mendukung usaha-usaha peningkatan kompetensi akademik para guru, maka kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan dan komitmen dalam program pembinaan staf khususnya para guru. Di dalam dimensi ini yang ditekankan adalah partisipasi kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi, bukan hanya sekedar pendukung atau sponsor kegiatan-kegiatan. Kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dan komitmen yang tinggi dalam memberikan semangat belajar para guru dan seluruh staf sekolah. Di samping itu mereka harus siap menjadi contoh sebagai pebelajar yang baik (*good learner*).

Dimensi 5: Menjamin tersedianya lingkungan organisasi sekolah yang suportif

Kepala sekolah dinilai efektif apabila memenuhi kriteria kemampuan dalam menyediakan dan memelihara kondisi lingkungan organisasi yang suportif. Sekolah-sekolah yang dikelola di dalam suasana lingkungan yang suportif terbukti mampu menumbuhkan suasana kondusif bagi aktivitas pihak guru maupun siswa di sekolah. Sehingga hal ini mampu menumbuhkan semangat staf sekolah dalam bekerja, dan meningkatkan kegairahan para siswa dalam pembelajaran. Sehingga dapat mendukung usaha-usaha peningkatan prestasi belajar siswa dan profesionalitas guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Untuk menentukan sejauhmana organisasi sekolah berjalan efektif, dapat juga dilihat dari beberapa fungsi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin, yakni: (1) membentuk visi keberhasilan akademik untuk semua siswa; (2) membangun iklim sekolah yang kondusif bagi penyelenggaraan pembelajaran; (3) memberikan kesempatan memimpin

kepada segenap anggota; (4) melakukan tindakan-tindakan perbaikan pembelajaran; dan (5) mengelola personil, informasi dan proses untuk perbaikan organisasi sekolah.

VISI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Keberhasilan organisasi sekolah menjalankan misi untuk bersaing dengan lingkungan eksternal tergantung kepada efektivitas kepemimpinan dan manajemen yang dilaksanakan di bawah kepemimpinan kepala sekolah. Terdapat sejumlah hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepala sekolah yang sukses sebagian besar ditandai dengan kemampuan profesional dalam melihat ke depan, memprediksi perilaku lingkungan internal dan eksternal khususnya pasar (Odhiambo&Hii 2012). Kepala sekolah dalam kategori ini dipastikan memiliki kemampuan menjalankan fungsi sebagai pemimpin visioner dalam kesehariannya memimpin lembaga pendidikan di masyarakat.

Esensi kepemimpinan visioner

Memimpin sebuah organisasi semacam sekolah sesungguhnya merupakan sebuah pengalaman yang berhubungan tentang bagaimana dan ke mana organisasi itu dibawa. Jika pemimpin dan anggota tim organisasi sekolah ini tidak mengerti ke mana organisasi itu harus dibawa, dan apa yang diharapkan di masa akan datang, maka kepemimpinan yang dijalankan tidak akan berarti apa-apa. Untuk menjamin proses kepemimpinan benar-benar mampu membawa kemajuan sekolah ke depan, maka seorang kepala sekolah harus memiliki visi dalam kepemimpinannya.

Konsep visi organisasi sekolah

Visi merupakan rumusan wawasan ke depan yang menggambarkan apa yang akan dilakukan, dan menjelaskan mengapa organisasi diciptakan. Visi yang bagus mengandung ungkapan-ungkapan langsung (*alive statements*) yang mampu membangkitkan dorongan dan harapan para anggota dalam meningkatkan kreativitas untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2010). Konstruksi visi terdiri dari tiga elemen: Pertama, maksud (*purpose*) yang menjelaskan mengapa (*why?*), dan apa (*what?*) yang dapat dilakukan untuk memuaskan pelanggan, dalam hal ini siswa. Elemen kedua berupa gambaran ke depan, sebagai wujud harapan (*mental image*) akan dibawa ke mana organisasi sekolah itu. Elemen ketiga, bahwa visi mengandung *value* atau nilai, sebagai dasar dan petunjuk para anggota dalam melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Kepala sekolah sebagai team leader yang memiliki visi ke depan

Kepala sekolah menempati posisi kunci sebagai *team leader* organisasi sekolah. Untuk melaksanakan amanat posisi tersebut, secara teoritik kepala sekolah tidak hanya memiliki tugas-tugas rutin, tetapi memiliki empat tugas pokok: (1) memelihara visi organisasi untuk menjamin relevansi strategi pengembangan manajemen sekolah ke depan; (2) mengusahakan/menyediakan berbagai sumber daya yang diperlukan dalam menjalankan roda organisasi; (3) melakukan proses penilaian pelaksanaan kegiatan secara kontinyu, dan menyediakan umpan balik bagi para guru; (4) meningkatkan mutu pembelajaran dan llulusan (Odhiambo&Hii 2012).

Mengembangkan visi yang efektif

Visi organisasi yang baik adalah merupakan visi yang dapat dipahami dan mendapatkan dukungan semua pihak. Untuk dapat menghasilkan rumusan visi yang berkualitas, maka sebagai pemimpin, kepala sekolah perlu melakukan langkah-langkah, antara lain: (1) melibatkan berbagai pihak (*stakeholders*) dalam proses permuusan visi organisasi sekolah; (2) mengidentifikasi tujuan-tujuan sekolah berdasarkan masukan masyarakat, siswa, dan kebijakan pemerintah; (3) mengidentifikasi dan mengakomodasi unsur-unsur yang terkait dengan aspek historis sekolah; (4) menghubungkan visi dengan kompetensi sekolah yang ada; (5) mengajak semua anggota untuk fokus pada visi yang ada dalam segenap tindakan manajemen dan pelaksanaan pembelajaran di sekolah; dan (6) melaksanakan penilaian relevansi visi sekolah dengan keadaan terkini secara terus menerus

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN TIM YANG EFEKTIF

Organisasi terbentuk dari sejumlah tim, dan tanpa disadari para anggota sesungguhnya selalu bergerak dari satu tim ke tim lain. Coba perhtungkan berapa banyak waktu yang dihabiskan di dalam setting tim seperti *task force*, *committee*, *temporary teams*, *cross-functional teams*, dan *management teams*. Presentase waktu yang tersita dalam keterlibatan tim-tim tersebut cukup besar, bahkan akan semakin bertambah besar jumlah waktu yang diserap tim pada di jenjang manajerial (*managerial ladder*). Para manajer umumnya menghabiskan waku kurang lebih 30 sampai dengan 99 persen waktu mereka dalam rapat-rapat atau pertemuan di dalam tim (Blanchard, 2007). Oleh karena itu, pembentukan tim kerja menjadi strategi utama yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugas pokok sesuai struktur organisasi telah dikembangkan bersama. Tindakan demikian

sejalan dengan argumen bahwa bahwa tanpa didukung oleh ketrampilan berkolaborasi dan *teamwork* yang baik, maka seorang pemimpin tidak akan berhasil memimpin tim atau kelompoknya (Blanchard, 2007).

Adanya kelompok kerja para guru, staf, orang tua dan para siswa adalah menjadi kunci utama keberhasilan organisasi sekolah. Kelompok-kelompok ini berinteraksi baik di dalam team kerja formal maupun informal, dan susunan tim tersebut sering dibentuk untk sepanjang tahun sesuai dengan prioritas tugas dan perubahan waktu (Reinhartz and Beach, 2006). Berbagai contoh kelompok-kelompok yang dibentuk dapat berwujud satuan tugas, panitia, paguyuban, tim pelaksana dan sejenisnya, baik secara formal maupun informal dalam mendukung pelaksanaan program-program sekolah. Pelaksanaan penelitian tindakan, studi lapangan, observasi, pelaksanaan penerimaan siswa baru, kunjungan wisata, dan lain-lain dapat diorganisir dalam bentuk satuan-satuan tugas atau tim.

Untuk membangun dan mempertahankan kelompok-kelompok kerja di sekolah para kepala sekolah memiliki peranan strategis untuk terus berupaya meningkatkan kolaborasi dan kerjasama antar anggota kelompok dan pemimpin. Pada saat kelompok-kelompok tersebut bekerja, kepala sekolah sebagai organisator perlu memahami bahwa masing-masing anggota diasumsikan menjalankan peran yang berbeda, mengikuti aturan-aturan dan norma yang berlaku, dan memiliki tanggung jawab yang berbeda dalam rangka menyelesaikan tugas masing-masing. Konfigurasi kelompok secara dinamis dapat dirubah sesuai kebutuhan dimana masing-masing anggota (bisa para guru) ditunjuk sebagai pemimpin kelompok. Konflik mungkin akan terjadi karena adanya persaingan antar anggota kelompok disebabkan adanya perbedaan peranan dan pendapat. Pemimpin kelompok dalam hal ini harus menjadi *rudder* untuk melayani dan sekaligus mendorong para anggota untuk terus memfokuskan perhatian dan komitmen mereka terhadap agenda kerja dan tugas. Oleh sebab itu sebelum pembentukan kelompok-kelompok itu sebaiknya para pemimpin kelompok perlu menetapkan aturan-aturan dasar kerja bersama para anggota agar pelaksanaan peran dan tugas masing-masing anggota dapat berjalan dengan baik. Hal ini sangat perlu diperhatikan karena semua itu juga menjadi bagian proses sosial kelompok, yang meliputi *cohesiveness*, *conformity*, *cooperation* dan *competition*. Proses sosial ini akan menentukan perilaku kelompok mengkoordinasikan aktifitas kelompok dan mendorong adanya tindakan yang dilakukan oleh para anggota kelompok.

Norma-norma yang berlaku dalam organisasi sekolah adalah merupakan media yang cukup kuat untuk membentuk perilaku anggota organisasi sekolah, khususnya pada situasi

pertemuan-pertemuan kelompok maupun acara-acara rapat disekolah. Dengan demikian para pemimpin sekolah harus mampu membangun norma-norma sekolah dengan cara konstruktif guna membantu sekolah mencapai keberhasilan akademik untuk semua siswa. Kohesifitas kelompok merupakan suatu keadaan dimana para guru dapat bekerja sama dengan baik karena mereka saling kenal satu sama lain dan bersedia bekerjasama; kohesifitas dihubungkan dengan kepuasan anggota dalam bekerja. Bisa juga dianggap sebagai keadaan para guru tertarik untuk bekerja secara kelompok, memiliki tanggung jawab personal dalam melaksanakan tugas, dan bekerja sama secara kolaboratif untuk mencapai tujuan sekolah. Untuk meningkatkan kohesifitas atau kekompakan tersebut, para kepala sekolah harus mampu mendorong para guru agar mereka menyadari sebagai bagian dari tim atau kelompok. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mengembangkan sistem informasi yang baik di mana masing-masing anggota dapat mengakses informasi secara terbuka melalui proses sharing informasi secara informal, sehingga akan tumbuh adanya perasaan memiliki satu sama lainnya. Kepala sekolah, dengan demikian, perlu bekerja membangun budaya sekolah (*school culture*) yang mampu menumbuhkan komitmen bersama dalam mencapai tujuan utama sekolah.

Bekerja di dalam sebuah tim, komite, dan kelompok bukanlah sekedar situasi di mana para guru mencari dan melakukan pekerjaan menurut keinginan mereka, melainkan kepala sekolah lebih dulu berusaha secara terencana membangun struktur organisasi dan memberikan penghargaan-penghargaan guna mendorong para anggotanya untuk bekerja di dalam tim sesuai dengan permasalahan yang dihadapi bersama.

Untuk menjaga stabilitas keanggotaan tim, kepala sekolah perlu memperhitungkan segenap tantangan situasional yang kemungkinan dapat menyebabkan kegagalan tim dalam bekerja. Tantangan tersebut bisa saja berasal dari faktor internal, misal ketidakmampuan anggota memahami visi dan misi lembaga, anggota tim merasa kurang mendapatkan perhatian dari pimpinan tim, dan menurunnya semangat kerja karena faktor psikologis yang secara insidental dialami individu. Faktor eksternal meliputi perubahan perilaku lingkungan dari luar organisasi misalnya karena meningkatnya variasi tuntutan masyarakat, persaingan semakin ketat, dan pengaruh negative dari globalisasi.

Organisasi yang tidak mampu menghadapi tantangan-tantangan situasional tersebut akan mengalami kegagalan untuk mencapai tingkat kinerja organisasi yang lebih tinggi. Carew *et al.* (2007) mengemukakan beberapa alasan mengapa tim dalam sebuah organisasi tidak efektif. Pertama, kemungkinan besar para anggota kurang memahami tujuan-tujuan organisasi. Kedua, anggota tim tidak menyadari ketergantungan antar tugas atau pekerjaan

yang menjadi tanggung jawab segenap personil. Ketiga, lemahnya akutabilitas organisasi dan norma-norma yang dikembangkan. Keempat, perencanaan yang kurang memadai, rendahnya dukungan manajemen, terbatasnya sumber daya yang dimiliki, dan minimnya pengembangan ketrampilan para anggota. Kelima, ketidakmampuan menangani konflik yang muncul.

Dalam sumber yang sama, Carew *et al.* (2007) mengusulkan beberapa strategi untuk mengembangkan tim kerja yang efektif, yakni:

- Perumusan tujuan-tujuan atau sasaran kerja tim yang diselaraskan dengan tujuan-tujuan sekolah, diikuti dengan pengembangan tujuan-tujuan kongkret sekolah beserta standard pencapainnya.
- Penerapan model kepemimpinan partisipatif atau *empowerment* guna meningkatkan fungsi pemberdayaan patra anggota seoptimal mungkin.
- Komunikasi secara terbuka dengan segenap anggota untuk menjaring berbagai pandangan, umpan balik, dan mendiskusikan cara-cara peningkatan efektivitas kerja tim.
- Penereapan pendekatan kepemimpinan situasional, kepemimpinan bersama, dan penyelenggaraan pelatihan-pelatihan staf secara berkelanjutan.
- Kepala sekolah mendorong anggota untuk bekerja seoptimal mungkin untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan bersama, atau sesuai standard kinerja organisasi yang telah dikembangkan. Kemajuan-kemajuan pelaksanaan pekerjaan dimonitor dengan baik, dan mengeksplorasi solusi-solusi pemecahan masalah yang ditemukan pada saat pelaksanaan kegiatan tim.
- Kepala sekolah memberikan penghargaan-penghargaan dan apresiasi terhadap segenap prestasi atau kemajuan yang dicapai oleh tim dan anggota. Strategi ini penting untuk meningkatkan motivasi kerja staf.

Integrasi kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan intruksional

Integrasi kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan instruksional memiliki dampak positif terhadap kemajuan pembelajaran siswa si sekolah. Pengaruh tersebut diukur berdasarkan variabel kualitas pedagogik dan tingkat pencapaian prestasi belajar para siswa (Marks & Printy, 2003).

Kepemimpinan tranformasional adalah suatu model kepemimpinan yang lebih menekankan kepada peran kepemimpinan kepala sekolah yang berusaha memperkenalkan inovasi dan membangun budaya organisasi sekolah melalui suatu proses transformasi dengan mendorong para guru melakukan perubahan-perubahan dalam rangja men jawab tangtangan

yang dihadapi saat ini dan akan datang. Unsur-unsur perilaku kepemimpinan transformasional meliputi: idea-idea perubahan, inovasi, pengaruh, dan pertimbangan aspek individual di dalam proses perubahan. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika proses perubahan telah berlangsung, para kepala sekolah cenderung mendapatkan umpan balik yang lebih mengacu pada pengembangan sekolah dan prestasi belajar siswa. Dalam konteks penyelenggaraan perubahan secara sistematis, para kepala sekolah juga harus menghadapi implikasi-implikasi gerakan pengembangan standard sekolah, kurikulum, dan bentuk-bentuk baru sistem penilaian. Merespon tuntutan-tuntutan tersebut dengan berpegang pada konsepsi absolut model kepemimpinan pembelajaran saja tidak akan bermakna apa-apa. Tetapi jika kepala sekolah berusaha melibatkan para guru melalui dialog-dialog mengenai isu-isu tersebut dan keterkaitannya dengan kepentingan pembelajaran di kelas, maka proses kepemimpinan itu dapat berjalan secara sukses. Dengan demikian, konsepsi kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) yang perlu dianut adalah bagaimana seorang kepala sekolah berusaha mengevaluasi peranan interaktif mereka dengan para guru dalam mengelola pengembangan kurikulum sekolah, pelaksanaan pengajaran di kelas, dan penilaian.

Secara garis besar penelitian dari Marks dan Printy (2003) mengisyaratkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berusaha mengintegrasikan partisipasi guru dalam memimpin pengembangan pembelajaran lebih efektif karena. Gaya demikian memiliki dampak positif karena para guru memiliki sesungguhnya kemauan dan keahlian untuk memimpin pelaksanaan program pengembangan pembelajaran di sekolah. Upaya kepala sekolah membangun kapasitas kepemimpinan para guru dalam pengembangan pembelajaran sangat penting bagi peningkatan kinerja organisasi sekolah.

Pandangan integratif model kepemimpinan transformasional dengan demikian dapat menjadi penggerak kepemimpinan bersama untuk seluruh anggota tim organisasi sekolah. Alasan utamanya adalah bahwa para kepala sekolah yang memiliki kesiapan berbagi kekuasaan dalam memimpin pengembangan sekolah akan menikmati tingginya dukungan dari segenap individu. Di samping itu otomatis dapat menghindari munculnya sikap ketidakpuasan, stress, dan frustrasi dari kalangan anggota tim. Sehingga, sekolah diharapkan memperoleh keuntungan ganda: kinerja organisasi dan prestasi belajar para siswa meningkat.

KESIMPULAN

Kepala sekolah merupakan personil yang dipercaya memegang posisi puncak dalam struktur organisasi persekolahan. Tugas dan tanggung jawab yang dijalankan meliputi

penyelenggaraan aktivitas komponen manajerial, kepemimpinan, dan supervisi atau pembinaan staf sekolah. Dengan posisi strategis tersebut, kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah memiliki dampak signifikan terhadap tingkat keberhasilan siswa dalam meraih prestasi belajar, dan kemajuan sekolah sebagai suatu lembaga. Hasil-hasil penelitian membuktikan bahwa pada umumnya sekolah-sekolah yang efektif bercirikan adanya dukungan potensi kepemimpinan kepala sekolah yang lebih tinggi. Sekolah yang dipimpin secara efektif berkorelasi positif dengan tingginya prestasi belajar para siswa. Untuk membangun dan mempertahankan kelancaran proses kepemimpinan, kepala sekolah perlu memahami dengan baik konsepsi peranan dan fungsi sebagai kepala sekolah, tugas-tugas pokok, dan memiliki kemampuan mengembangkan visi organisasi, membangun tim kerja yang kuat dan efektif, serta mengintegrasikan model kepemimpinan transformatif dengan kepemimpinan instruksional. Sehingga diharapkan manajemen sekolah dapat terlaksana secara seimbang, dalam arti meraih keuntungan ganda: prestasi siswa yang tinggi, dan kemajuan komponen organisasional terutama sistem persekolahan secara berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Andrews, D., & Crowther, F. (2002). Parallel leadership: A clue to the contents of the "black box" of school reform. *The International Journal of Educational Management*, 16 (4), 152-159.
- Australian Institute for teaching and School Leadership. 2011. *Australian Professional Standard for Principals*. Carlton South, VIC, Australia: Ministerial Council for Education, Early Childhood Development and Youth Affairs (MCEECDYA).
- Billingsley, B. S., McLeskey, J., & Crockett, J. B. (2014). *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities* (Document No. IC-8). Retrieved from the University of Florida, Collaboration for Effective Educator, Development, Accountability, and Reform Center website: <http://cedar.education.ufl.edu/tools/innovation-configurations>.
- Blanchard, K. (2007). Introduction: leading at a higher level. In T. Moore (Ed.), *Leading at a higher level*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., & Allensworth, E. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. Chicago: University of Chicago Press.

- Burhanuddin. (2004). Kepemimpinan berbasis sekolah. In Maisyaroh, Burhanuddin & A. Imron (Eds.), *Perspektif manajemen pendidikan berbasis sekolah*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Burhanuddin. (2013). *Participative management and its relationships with employee performance behaviour: A study in the university sector in Malang Indonesia*. (Ph.D dissertation), The University of Adelaide, Adelaide, Australia.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education*. London: Sage Publications.
- Carew, D., Parisi-Carew, E., & Blanchard, K. (2007). Situational team leadership. In T. Moore (Ed.), *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4), 375-395.
- Datnow, A., & Castellano, M. E. (2001). Managing and guiding school reform: leadership in success for all schools. *Educational Administration Quarterly*, 37 (2), 219-249.
- Dempster, N., Lovett, S., & Flückiger, B. (2011). *Strategies to develop school leadership*. Melbourne: Australian Institute for Teaching and School Leadership.
- Elliott, S. N., & Clifford, M. (2014). Principal assessment: Leadership behaviors known to influence schools and the learning of all students (Document No. LS-5). Retrieved from University of Florida, Collaboration for Effective Educator, Development, Accountability, and Reform Center website: <http://cedar.education.ufl.edu/tools/literature-syntheses/>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2002). *Quality management: An introduction of total quality management for production, processing, and services* (4th ed.). Indianapolis: Prentice Hall.
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204-230.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. Minneapolis: University of Minnesota.

- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39 (3), 370-397.
- May, H., & Supovitz, J. A. (2011). The scope of principal efforts to improve instruction. *Educational Administration Quarterly*, 47 (2) 332-352.
- Odhiambo, G., & Hii, A. (2012). Key stakeholders' perceptions of effective school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 40 (232-247).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah (2007).
- Preston, C., Goldring, E., Guthrie, J., & Ramsey, R. (2012, June). *Conceptualizing essential components of effective high schools*. Paper presented at the National Conference on Achieving Success at Scale: Research in Scaling Up Effective Schools, Nashville, TN.
- Reinhartz, J. and Beach, D.M. 2004. *Educational Leadership*. Boston: Pearson
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44 (5), 635-674.
- Sashkin, M. (1988). The visionary principal: School leadership for the next century. *Education and Urban Society*, 20 (3), 239-249.
- Spillane, J. P. (2003). Educational Leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 343-346.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey Prentice Hall.