

# PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENUMBUHKAN NILAI KARAKTER

Syunu Trihantoyo

Email: syunutrihantoyo@unesa.ac.id  
Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Surabaya, Jalan Ketintang Surabaya

**Abstract:** Study of the role of school principals begins with school/madrasah principals standards contained in Permendiknas No. 13 of 2007. There are two aspects, qualification and competence as initial capital as principal. Capital owned by the school principal should be encouraged to five role as an effective leader. The fifth role is as a catalyst for an exciting, visionary motivator, link control, implementing a firm and wise experts. This role serves to grow the value of the character at the school, where there are eighteen value character implemented in all learning activities in schools.

**Keywords:** leadership, principals, character education

**Abstrak:** Kajian peranan kepala sekolah berawal dari standar kepala sekolah/ madrasah yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Terdapat dua aspek, kualifikasi dan kompetensi sebagai modal awal sebagai kepala sekolah. Modal yang dimiliki kepala sekolah perlu didorong dengan lima peranan sebagai pemimpin yang efektif. Kelima peranan tersebut adalah sebagai katalisator yang menggairahkan, motivator yang visioner, penghubung yang terkendali, pelaksana yang teguh, dan ahli yang bijaksana. Peranan ini berfungsi untuk menumbuhkan nilai karakter di sekolah, dimana terdapat delapan belas nilai karakter yang terimplementasi dalam setiap aktifitas pembelajaran di sekolah.

**Kata kunci:** kepemimpinan, kepala sekolah, pendidikan karakter

Pada dasarnya pendidikan diselenggarakan untuk menumbuhkan kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap pada masing-masing peserta didik. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan pada hakikatnya memiliki dua tujuan, yaitu membantu peserta didik untuk menjadi pintar dan menjadi baik untuk mampu berinteraksi dalam masyarakat. Menjadikan peserta didik pintar boleh jadi mudah melakukannya, tetapi menjadikan peserta didik agar menjadi orang yang baik (berkarakter) tampaknya jauh lebih sulit. Sangat wajar apabila dikatakan bahwa problem moral merupakan persoalan akut atau penyakit kronis yang

mengiringi kehidupan manusia kapan dan di mana pun. Terdapat banyak sekali potret pendidikan saat ini yang mempertontonkan degradasi moral peserta didik kita, mulai dari pergaulan bebas, narkoba, tawuran antar pelajar, dan sebagainya.

Selaras dengan permasalahan karakter dalam dunia pendidikan di atas, Joko Widodo (Presiden Republik Indonesia) dalam paparan pidatonya di Kompleks Pendopo Agung Taman Siswa Yogyakarta dengan gamblang menyatakan “sekitar 75 persen kurikulum pendidikan dasar adalah karakter, sekitar 50 persen kurikulum pendidikan menengah adalah karakter, dan sekitar 25 persen kurikulum pendidikan tinggi adalah karakter” (edukasi.kompas.com). Kutipan pidato di atas seakan memberikan solusi terhadap kompleksnya permasalahan karakter yang mendera dunia pendidikan. Dalam mengoptimalkan komposisi pendidikan karakter pada masing-masing satuan pendidikan, diperlukan peran kepemimpinan kepala sekolah yang efektif.

Identifikasi peranan kepemimpinan kepala sekolah berawal dari Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 dimana kepala sekolah memiliki modal kualifikasi dan kompetensi yang telah dipersyaratkan. Dalam penulisan ini peranan kepemimpinan kepala sekolah merujuk pada Green, M dan Cameron, E (2008) yaitu *exploring the five key roles used by effective leaders*. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif menerapkan lima peranan kuncinya. Dimana masing-masing peranan kunci ini akan dipaparkan dalam pembahasan lebih lanjut.

## **PERANAN KEPALA SEKOLAH**

Keberhasilan organisasi sekolah banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan peranan dan tugasnya. Peranan adalah seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam organisasi (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2007). Peranan tidak hanya menunjukkan tugas dan hak, tapi juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi.

Berbicara peranan kepala sekolah tentu tidak lepas dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007, dimana Permendiknas ini berada di bawah dua payung hukum yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang telah dirubah menjadi PP Nomor 32 Tahun 2013. Kepala sekolah sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 harus memenuhi dua aspek, yaitu kualifikasi dan kompetensi. Kompetensi terdiri dari kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Idealnya pada masing-masing diri kepala sekolah telah dibekali kualifikasi dan kompetensi untuk menjalankan peranannya dalam memimpin lembaga pendidikan. *The principalship has been identified as one of the most important and influential positions in schools seeking to improve their education practices* (Conley, D. T., 2003). Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin dalam bidang substansi manajemen pendidikan, yaitu bidang kurikulum, keuangan, sumber daya manusia, kesiswaan, sarana dan prasarana, layanan khusus, dan hubungan masyarakat. Hasil penelitian tentang peranan kepala sekolah yang dilakukan oleh Kirui, K. dan Osman, A. (2012) memberikan hasil

*that effective heads constantly work at helping monitor staff, constantly work at enhancing good relationships in the school and between the school and community. In this respect we agree with Fullan (1999) that school heads lead the charge in focusing on instruction, school-wide mobilisation of resources and effort with respect to the long-term emphasis on instruction.*

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa kepala sekolah yang efektif secara konstan melakukan tiga hal pokok, yaitu memberdayakan sumber daya manusia, menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat, dan berfokus pada tujuan jangka panjang dengan memperhatikan segala sumber daya yang ada.

Peranan kepemimpinan kepala sekolah dapat merujuk pada Green, M dan Cameron, E (2008) tentang *exploring the five key roles used by effective leaders*. Dimana kelima peranan tersebut adalah (1) *the edgy catalyser*; (2) *the visionary motivator*; (3) *the measured connector*; (4) *the tenacious implementer*; dan (5) *the thoughtful architect*. Dimana masing-masing poin dijelaskan sebagai berikut.

1. Peranan kepala sekolah sebagai katalisator yang menggairahkan

Pada dasarnya peranan ini lebih fokus untuk mengidentifikasi kesenjangan dari apa yang ada dan apa yang seharusnya. Selain itu juga untuk melihat proses kebenaran fakta yang kurang baik sebagai jalan untuk melakukan perubahan yang lebih baik.

Peranan ini sangat efektif digunakan dalam proses restrukturisasi organisasi, dimana dalam menghadapi perubahan setiap aktifitas dapat diidentifikasi dengan baik.

2. Peranan kepala sekolah sebagai motivator yang visioner

Peranan ini fokus dalam memanfaatkan sumber daya yang ada baik manusia maupun sumber daya alam lainnya. Kepala sekolah berperan dalam memberikan inspirasi,

motivasi, dan melibatkan semua personel sekolah untuk terlibat dalam memajukan sekolah di masa yang akan datang dengan menggunakan ikatan emosional dan meningkatkan rasa kolektifitas antar personel sekolah.

3. Peranan kepala sekolah sebagai penghubung yang terkendali

Penekanan keterhubungan dalam peranan ini adalah seluruh personel sekolah dapat melakukan komunikasi yang optimal baik secara horizontal maupun vertikal. Peranan ini juga dapat membangun kemandirian bawahan sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik tanpa menunggu arahan dari atasan.

4. Peranan kepala sekolah sebagai pelaksana yang teguh

Pemimpin ini lebih fokus pada proyek pelaksanaan tugas. Prinsip yang selalu dijalankan dalam peranan ini adalah ketepatan waktu, kualitas, dan efisiensi anggaran. Pekerjaan yang berpegang pada rencana akan memberikan kesuksesan bagi lembaga sekolah.

5. Peranan kepala sekolah sebagai ahli yang bijaksana

Peranan ini berkaitan dengan inovasi dan kreatifitas, dimana kepala sekolah berfokus untuk menciptakan konsep baru atau yang telah ada dalam rencana strategis sekolah. Kepala sekolah merancang *grand design* sampai dengan proses yang mengikuti untuk terlaksananya program sekolah.



**Gambar 1. Lima Peranan Kunci sebagai Pemimpin Efektif (Green, M dan Cameron, E., 2008)**

## NILAI KARAKTER DAN IMPLEMENTASI DI SEKOLAH

Akhir-akhir ini kata ‘karakter’ sering disebut dalam setiap kegiatan atau obrolan sehari-hari. Sejak ditetapkannya kurikulum 2013 dan terpilihnya Presiden Republik Indonesia yang ke-tujuh yang mendengungkan tentang revolusi mental, kata ‘karakter’ semakin erat di telinga masyarakat Indonesia. Pendidikan karakter merupakan upaya pembentukan watak/akhlak yang sebenarnya sudah ada sejak dahulu. ‘Karakter’ yang sekarang menjadi *trending topic* merupakan bentuk kepedulian terhadap fenomena sosial yang ada, dimana semakin marak terjadi dehumanisasi dalam masyarakat Indonesia.

Salah satu upaya yang terintegrasi, sistematis, dan terencana dalam mereduksi permasalahan sosial yang berkaitan dengan karakter melalui pendidikan di sekolah. Pendidikan karakter merupakan upaya yang terencana untuk menjadikan peserta didik peduli dan menginternalisasi nilai-nilai sehingga berperilaku sebagai insan kamil. Noddings, L (2002) *character is defined as the possession and active manifestation of those character traits called virtues*. Dalam dunia pendidikan terdapat delapan belas nilai karakter yang tercermin dalam kurikulum 2013. Kedelapan belas nilai ini diterapkan di sekolah untuk diinternalisasikan kepada peserta didik, sebagaimana terdapat dalam tabel berikut.

**Tabel 1. Delapan Belas Nilai Karakter**

| Karakter                    |
|-----------------------------|
| 1. Religius                 |
| 2. Jujur                    |
| 3. Toleransi                |
| 4. Disiplin                 |
| 5. Kerja keras              |
| 6. Kreatif                  |
| 7. Mandiri                  |
| 8. Demokratis               |
| 9. Rasa ingin tahu          |
| 10. Semangat kebangsaan     |
| 11. Cinta tanah air         |
| 12. Menghargai prestasi     |
| 13. Bersahabat/ komunikatif |

---

| Karakter              |
|-----------------------|
| 14. Cinta damai       |
| 15. Gear membaca      |
| 16. Peduli lingkungan |
| 17. Peduli sosial     |
| 18. Tanggungjawab     |

---

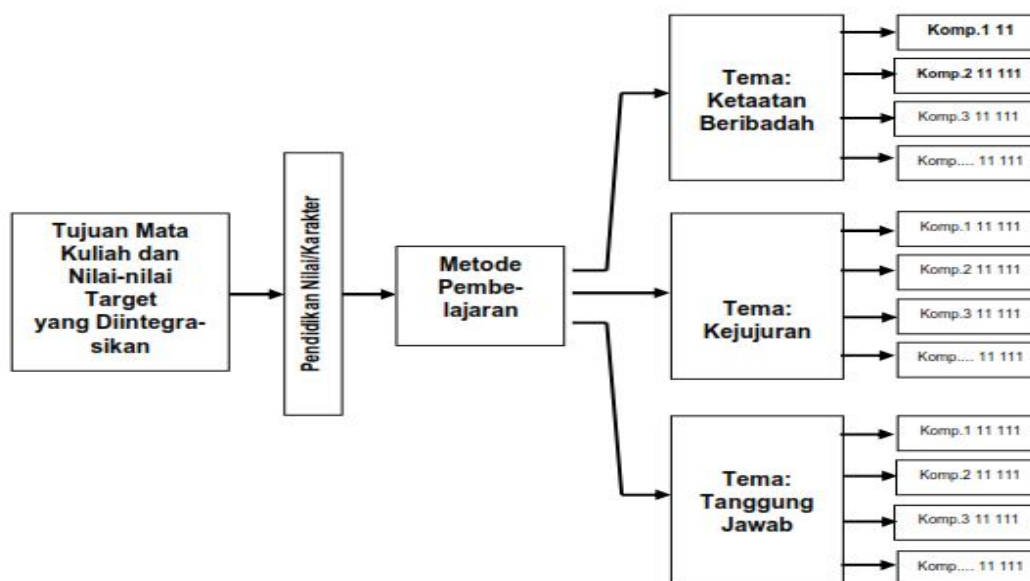
Dalam proses implementasi pendidikan karakter, diperlukan beberapa komponen utama sebagai pendukung tercapainya tujuan. Dalam aspek managerial diperlukan pengelolaan sekolah, dimana diantaranya penciptaan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dalam aktifitas pembelajaran. Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar (2011) mengidentifikasi prinsip pengembangan budaya sekolah yang kondusif untuk mengembangkan karakter positif siswa dilakukan dengan cara:

1. Prinsip berkelanjutan, pengembangan budaya sekolah yang kondusif bagi pengembangan karakter memerlukan proses yang panjang dan dilakukan secara terus-menerus agar budaya sekolah yang sudah terbentuk tetap dapat dipertahankan.
2. Prinsip terpadu, pengembangan budaya sekolah yang kondusif bagi pengembangan karakter dilakukan terintegrasi dengan seluruh aktifitas sekolah.
3. Prinsip konsistensi, seluruh civitas sekolah baik kepala sekolah, guru, maupun staf harus konsisten dalam mengimplementasikan nilai-nilai positif dalam ucapan, sikap dan perilaku di sekolah.
4. Prinsip implementatif, setiap kegiatan/ aktifitas sekolah harus selalu menunjukkan karakter positif baik dalam pembelajaran dikelas maupun kegiatan di luar kelas.
5. Prinsip menyenangkan, perlu dibangun suasana pembelajaran dikelas maupun diluar kelas yang bebas dari ketakutan, perasaan tertekan, dan terpaksa. Penerapan nilai secara terpaksa cenderung tidak bisa optimal dan tidak bertahan lama.

Untuk aspek pembelajaran berkaitan dengan kurikulum yang diterapkan dalam suatu lembaga pendidikan. Sebagai kajian akademik, pendidikan karakter tentu saja perlu memuat syarat-syarat keilmiah akademik seperti *konten* (isi), proses, dan penilaian. Pendidikan karakter dalam lingkup pembelajaran di kelas dapat diartikan sebagai upaya merancang dan

melaksanakan suatu strategi atau model-model pembelajaran yang bertujuan mengembangkan kemampuan akademik dan membangun karakter.

Pengintegrasian pendidikan karakter dalam mata pelajaran diawali dengan identifikasi *learning outcome* berupa kompetensi yang diajarkan kepada peserta didik. Dimana dalam setiap kompetensi ini di berikan muatan karakter yang bersinergi dalam setiap materi atau perilaku yang mengikuti. Dimana digambarkan dalam gambar berikut.



**Gambar 2. Pengintegrasian Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia dengan Metode Komunikatif (Winarni, S., 2013)**

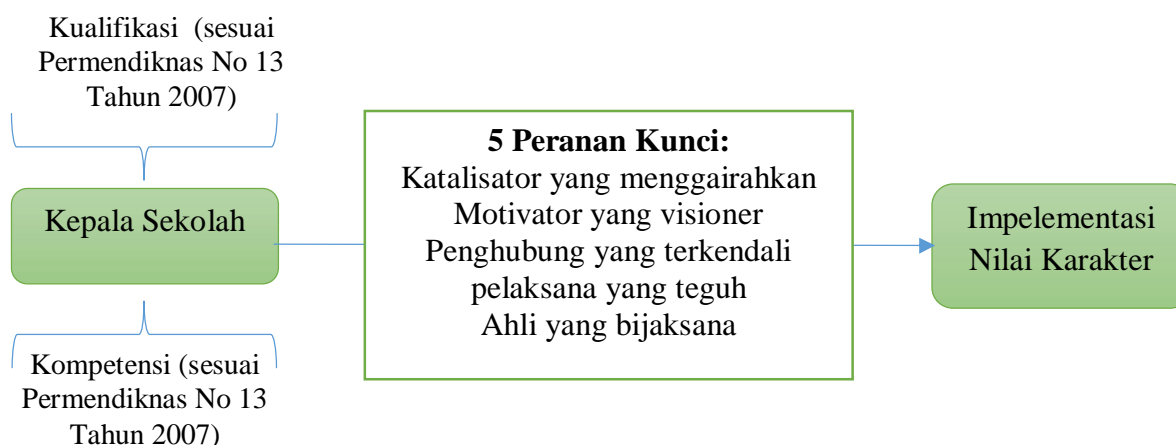
Implementasi nilai karakter dalam setiap jenjang pendidikan dapat mengikuti metode yang disampaikan Ki Hadjar Dewantara, dimana ada empat tingkatan cara menyampaikan pendidikan karakter, yakni syari'at, hakikat, tarikat, dan makrifat (edukasi.kompas.com). Tingkat syari'at cocok diberikan kepada anak usia TK, dimana dilakukan dengan membiasakan berperilaku baik menurut ukuran umum. Tingkat hakikat cocok diberikan pada usia SD, anak dibiasakan berperilaku baik dan dalam waktu bersamaan diberi pengertian mengapa harus berbuat demikian. Tingkat tarikat tepat diberikan kepada siswa SMP, dengan dibiasakan berperilaku baik, diberi pengertian pentingnya hal itu dilakukan, bersamaan waktunya disertai aktivitas pendukung yang cocok. Tingkat makrifat diberikan kepada siswa SMA, dengan disentuh pemahaman dan kesadarannya sehingga anak berperilaku baik bukan sekadar kebiasaan, melainkan berkesadaran di lubuk hatinya untuk melakukan hal tersebut.

## PERANAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENUMBUHKAN NILAI KARAKTER

Membicarakan peranan kepemimpinan kepala sekolah telah ada berbagai teori atau pendekatan seperti: teori sifat, teori perilaku, dan kontingensi. Teori-teori tersebut pada prinsipnya mengungkapkan pendapat bagaimana seorang pemimpin berhasil menggerakkan bawahan, yang ditinjau dari sudut pandangan mereka yang berbeda satu sama lain. Teori tersebut pada dasarnya sesuai dengan definisi kepemimpinan “*is the ability to influence a group toward the achievement of goals*” (Robbins and Judge, 2005).

Memahami peranan kepemimpinan merupakan suatu pendekatan yang lebih banyak ditekankan pada sederetan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan oleh setiap pemimpin. Dari banyaknya tugas yang menjadi tanggung jawab, pemimpin yang strategis selalu melakukan prioritas kerja untuk hasil yang maksimal bagi organisasinya. *Individuals and teams enact strategic leadership when they think, act, and influence in ways that promote the sustainable competitive advantage of the organization* (Hughes, R. L. dan Beatty, K. C., 2005). Pemimpin pendidikan dituntut untuk peka terhadap kondisi/ situasi personel yang ada di sekolah karena kepekaan ini sangat menentukan keberhasilan organisasi.

Peranan kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam penumbuhan nilai karakter di sekolah digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Pendidikan Karakter**

Pada dasarnya setiap kepala sekolah telah memiliki standar ideal untuk menduduki posisi strategis tersebut. Dimana standar ini berdasarkan pada Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yang terdiri dari kualifikasi dan kompetensi. Kualifikasi dibagi menjadi dua, yaitu:



kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum pada semua jenjang pendidikan memiliki kriteria yang sama. Berikut bentuk kualifikasi umum kepala sekolah/ madrasah.

Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut.

1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007).

Kualifikasi khusus pada masing-masing jenjang pendidikan berbeda sesuai dengan karakteristiknya. Sebagai contoh kualifikasi untuk kepala sekolah dasar sebagai berikut.

Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai guru SD/MI;
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
3. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007).

Sementara dalam sandar kompetensi kepala sekolah terdiri dari lima kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Modal kualifikasi dan kompetensi yang telah dimiliki, kepala sekolah dapat memaksimalkan lima peranan kunci sebagai pemimpin yang efektif dalam mengimplementasikan delapan belas nilai karakter dalam pendidikan. Lima peran kunci tersebut adalah

1. Peranan kepala sekolah sebagai katalisator yang menggairahkan
2. Peranan kepala sekolah sebagai motivator yang visioner
3. Peranan kepala sekolah sebagai penghubung yang terkendali
4. Peranan kepala sekolah sebagai pelaksana yang teguh
5. Peranan kepala sekolah sebagai ahli yang bijaksana

Peranan tersebut dapat berupa kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan dan pengajaran.

Implementasi pendidikan karakter tentu memerlukan tantangan yang besar. Dimana tantangan ini dapat berasal dari dalam maupun luar sekolah. Dari dalam sekolah dapat dilihat dari budaya sekolah dan heterogenitas unsur-unsur personel sekolah. Tantangan dari luar sekolah dapat dilihat dari budaya asing yang begitu cepat merasuki jiwa peserta didik, mulai dari tontonan televisi, kebebasan akses internet, dan pergaulan sehari-hari dalam masyarakat.

Tantangan yang dihadapi sekolah baik internal maupun eksternal dapat dikelola oleh kepala sekolah dengan menerapkan kelima peranan kunci tersebut. Dari kelima peranan kunci di atas, kepala sekolah dapat terlibat dalam memformulasikan perencanaan strategis sampai pada tingkat eksekutor di lapangan. Strategi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ini dapat mengoptimalkan penumbuhan kedelapan belas nilai karakter dalam aktifitas sekolah setiap harinya.

## **KESIMPULAN**

Penerapan nilai karakter di sekolah memerlukan peran penting kepala sekolah. Nilai karakter sebagai aplikasi dari pendidikan karakter memerlukan figur seluruh personel sekolah sebagai model dalam aktifitas pembelajaran setiap hari. Dimana rutinitas pembelajaran ini tercermin dalam budaya sekolah. Diperlukan peranan kepala sekolah yang efektif dalam mengelola budaya sekolah, dimana salah satunya mengkondisikan seluruh personel sekolah supaya mencerminkan model yang ideal untuk ditunjukkan kepada peserta didiknya. Upaya lain berupa pengelolaan pembelajaran yang efektif supaya terintegrasi dalam setiap mata pelajaran melalui kurikulum yang diterapkan.

Pengkondisian aspek manajerial dan pembelajaran ini perlu didukung dengan lima peran kunci kepala sekolah, yaitu sebagai katalisator, motivator, penghubung, pelaksana, dan ahli pendidikan. Dalam mengimplementasikan pendidikan karakter, kepala sekolah diyakini sebagai individu yang ahli perlu melakukan perencanaan strategis dengan menjadi katalis terhadap pengaruh yang dihadapi baik dari internal maupun eksternal. Kepala sekolah juga perlu mengkomunikasikan dan menjadi motivator dalam pelaksanaan program terkait penerapan nilai karakter.

## **DAFTAR RUJUKAN**

Conley, D. T. 2003. *Who Govern Our School? Changing Roles and Responsibilities*. New York: Teachers College Press.

- Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar. 2011. *Grand Design Revitalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar melalui Pendekatan Menyeluruh*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Pendidikan dan Pelatihan: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Green, M dan Cameron, E. 2008. *Making Sense of Leadership: Exploring the Five Key Roles Used by Effective Leaders*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- <http://\edukasi.kompas.com>
- Hughes, R. L. dan Beatty, K. C. 2005. *Becoming A Strategic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirui, K. dan Osman, A. 2012. *Headteachers' Perception of Their Roles in Secondary Schools in Kenya: A Study of Kericho Day Secondary School in Kericho County*. International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 2 No. 23; December 2012.
- Noddings, L. 2002. *Educating Moral People: A Caring Alternative to Character Education*. New York: Teachers College Press.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah.
- Robbins and Judge. 2005. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Winarni, S. 2013. *Integritas Pendidikan Karakter dalam Perkuliahan*. Jurnal Pendidikan Karakter. Vol. 3 No 1; Februari 2013.