

STANDAR KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH PEMULA SEBAGAI PEMIMPIN DALAM INOVASI BELAJAR

Ibrahim Bafadal, Ahmad Yusuf Sobri, Ahmad Nurabadi

Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang

Email: ibrahim.bafadal.fip@um.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kompetensi pribadi, sosial, dan profesional yang harus dimiliki pelaku pemula agar dapat secara efektif memulai kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran inovatif. Penelitian ini dilakukan dengan metode campuran dengan rancangan sekuensial kualitatif kualitatif (metode dominan adalah kuantitatif dengan metode kualitatif). Sasaran penelitian ini adalah 10 kepala sekolah di kota metropolitan, kota tengah, dan pinggiran kota untuk sekolah dasar di Jawa Timur. Data penelitian ini dikumpulkan dengan kuesioner tertutup dan wawancara mendalam. Data kuantitatif yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif kecenderungan ukuran tengah. Sedangkan data kualitatif dianalisis dengan teknik analisis data kualitatif dengan menggunakan analisis isi. Berdasarkan analisis data, hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut, kepala sekolah pemula membutuhkan kompetensi yang berkaitan dengan keterbukaan, tanggung jawab, kejujuran, bakat dan minat kerja, integritas, dan kepercayaan diri. Kompetensi sosial yang dibutuhkan oleh kepala sekolah pemula adalah kompetensi yang berkaitan dengan kepekaan sosial, memberikan bantuan kepada orang lain, berkomunikasi, bekerja sama, dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial. Kepala sekolah pemula paling membutuhkan kompetensi tentang visi belajar, kemudian dilanjutkan dengan budaya belajar, lingkungan belajar, dan hubungan masyarakat sekolah.

Kata kunci: kepala sekolah pemula, pemimpin, inovasi belajar, standar kompetensi.

Kepala sekolah sebagai faktor yang sangat menentukan (*critical factor*) kesuksesan peningkatan mutu sekolah dan keberhasilan sekolah secara keseluruhan juga pernah disitir oleh Lunenburg (2010). Penelitian-penelitian di lapangan pun banyak menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif dari seorang kepala sekolah memiliki hubungan positif dan sangat signifikan atau berpengaruh kuat bagi prestasi siswa. Bahkan lebih dari sekadar prestasi siswa. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki pengaruh kuat terhadap *student attendance, student engagement with school, student academic self-efficacy, staff satisfaction, and collective teacher efficacy*. Terdapat korelasi positif yang signifikan antara keefektifan manajemen berbasis sekolah dan kinerja kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah (Bafadal, Wiyono, & Sobri, 2015).

Kedudukan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran sangat penting, khususnya dalam membuat inovasi belajar. Namun, sementara di sisi lain, kinerja kepala sekolah yang ada selama ini belum lebih difokuskan pada kepemimpinan pembelajaran. Beberapa indikator yang tampak selama ini. Pertama, begitu banyak sekolah yang tidak memiliki visi, misi, tujuan dan target sekolah yang jelas dan benar (*shared vision*).

Kalaupun jelas dan benar, rumusan visi, misi, tujuan, dan target sekolah tersebut tidak disosialisasikan dan internalisasikan kepada warga sekolah dan masyarakat, khususnya orang tua siswa. Bahkan begitu kepala sekolah ditanya tentang rumusan visi, misi, tujuan, dan target sekolahnya, ternyata kepala sekolah sendiri tidak bisa menjelaskannya alias lupa. Apalagi guru-guru, semakin tidak mampu menjelaskan visi, misi, tujuan, dan target sekolahnya, sebab tidak pernah diikutsertakan dalam perumusan atau perbaikan rumusan visi, misi, tujuan dan target sekolahnya, dan belum mendapatkan sosialisasi visi, misi, tujuan dan target sekolah oleh kepala sekolahnya. Memang tidak dapat dibantah bahwa rumusan visi, misi, tujuan, dan target sekolah dipajang atau dipampang di sisi-sisi tembok sekolah, namun sekadar dalam memenuhi kewajiban formal sekolah dan belum menjadi sebagai proses internalisasi visi, misi, tujuan, dan target sekolah bagi seluruh warga sekolah. Kedua, kepala sekolah belum banyak memberikan perhatian kepada upaya-upaya penciptaan budaya pembelajaran (*learning culture*). Sulit rasanya untuk dipercaya, bahwa di sekolah-sekolah, khususnya sekolah-sekolah "pelat merah" alias sekolah negeri yang memiliki prosedur-prosedur operasional standard (POS) dalam gugusan substansi kurikulum dan pembelajaran, misalnya, POS Penyusunan RPP, POS Pelaksanaan Pembelajaran, POS Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran, POS Program Pembelajaran Remidi, POS Program Pembelajaran Pengayaan, POS Penyusunan RPP Ekstrakurikuler, POS Pelaksanaan Pembelajaran Ekstrakurikuler, POS Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran Ekstrakurikuler, POS Penumbuhan Budi Pekerti, artifak-artifak Penumbuhan Budi Pekerti. Ketiga, kepala sekolah kurang memberikan perhatian kepemimpinannya dalam penciptaan lingkungan belajar yang efektif untuk membelajarkan dan pertumbuhan siswa (*learning environment*). Sebagai contohnya adalah, begitu banyak sekolah dasar yang sangat terbatas dalam memiliki media dan alat pembelajaran sehingga sangat tidak memungkinkan bagi berjalannya proses pembelajaran yang efektif di sekolah tersebut, sementara dana sekolah yang ada didayagunakan untuk tidak memenuhi kekurangan atau kebutuhan media dan alat pembelajaran yang dapat mendukung proses pembelajaran yang efektif, malainkan digunakan untuk mengikuti lomba-lomba Usaha Kesehatan Sekolah, membeli aneka tanaman dan cat hijau sekolah untuk meraih ambisi Walikota, Kepala Dinas Pendidikan, dan Kepala Sekolah untuk meraih penghargaan Sekolah Adiwiyata, dan lain sebagainya (Bafadal, 2015).

Perihal standar kompetensi kepala sekolah di Indonesia telah diatur melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Di dalam peraturan tersebut ditagaskan ada lima standar kompetensi kepala sekolah/madrasah. Pertama, kompetensi kepribadian, meliputi: (1) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (2) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah; (3) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (4) memiliki kemampuan dalam mengendalikan diri bilamana menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah; dan (5) memiliki minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. Kedua, kompetensi manajerial, meliputi: (1) mampu memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal melalui kepemimpinan transformasional; (2) mampu mengelola perubahan/pengembangan sekolah menuju sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; dan (4) mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah secara optimal. Ketiga, kompetensi kewirausahaan, meliputi: (1) mampu Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer sekolah; (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah; dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik. Keempat, kompetensi supervise, meliputi: (1) mampu merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; dan (3) mampu melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan (3) mampu menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Kelima, kompetensi sosial, meliputi: (1) mampu bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah; dan (2) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Lebih lanjut menurut Hoy dan Miskel (1987), pengembangan standar kompetensi kepala sekolah merupakan awal dari segala program peningkatan profesionalitas kepala

sekolah. Standar kompetensi merupakan dasar rekrutmen calon kepala sekolah, sertifikasi kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan kepala sekolah, dan penilaian kinerja kepala sekolah. Sedangkah Frymier dan kawan-kawannya (1984) dan Sergiovanni (1987) merinci aneka ragam program peningkatan profesionalitas kepala sekolah, yaitu: (1) penggunaan sistem linsensi yang tegas dalam setiap rekrutmen calon kepala sekolah, jabatan kepala sekolah boleh dipangku hanya oleh guru yang memiliki sertifikat layak menjadi kepala sekolah; (2) penilain kinerja kepala sekolah oleh kepala sekolah sendiri (*self evaluation*); (2) penilaian kinerja kepala sekolah oleh pihak eksternal (*external reviewer*); (3) supervisi secara berkesinambungan oleh yang berwenang; (4) pembinaan keprofesian (In-service training) yang terprogram, berkesinambungan, dan komprehensif; (5) pembinaan kesejahteraan; (6) pemberian penghagaan kepala sekolah sesuai dengan unjuk kerja kepala sekolah; (7) penyediaan fasilitas pendampingan perlindungan bilamana kepala sekolah mengalami konflik sosial, hukum, ekonomi dengan masyarakat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*mixed method*). Secara metodologis, mixed method dapat dilakukan dengan dua acara. Pertama, pengumpulan dan analisis data secara bersamaan (*concurrent*). Kedua, pengumpulan dan analisis data secara bergiliran (*sequensial*), dimana pengumpulan data terlebih dahulu dan dianalisis melalui pendekatan kualitatif, kemudian hasilnya menjadi masukan bagi pengumpulan dan analisis data melalui pendekatan kuantitatif. Atau sebaliknya, dimana pengumpulan dan analisis data terlebih dahulu melalui pendekatan kuantitatif, kemudian hasilnya menjadi masukan bagi pengumpulan dan analisis data melalui pendekatan kualitatif (Creswell dan Clark, 2007). Dalam penelitian tahun pertama ini digunakan pendekatan mixed method dengan rancangan sequensial. Pendekatan yang dominan digunakan adalah pendekatan kuantitatif, dan kemudian dilengkapi dengan pendekatan kualitatif.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, data yang dikumpulkan dan dianalisis adalah kompetensi personal, sosial, dan profesional yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat segera memulai kerjanya sebagai pemimpin pembelajaran. Pertama-tama, data dikumpulkan dan dianalisis melalui pendekatan

kuantitatif, sehingga dari sifatnya, penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Deskriptif artinya penelitian ini berusaha untuk memperoleh informasi yang berkenaan dengan fenomena yang diamati saat ini dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis (Kerlinger, 1986; Borg dan Gall, 1992). Selanjutnya data tersebut didalami melalui pengumpulan dan analisis data secara kualitatif guna menggali informasi lebih mendalam dan bersifat natural. Pengumpulan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data, uji keabsahan data, dan teknik analisis data yang menerapkan paradigma naturalistik (Lincoln dan Egon, 1985). Berdasarkan hasil analisis data secara kuantitatif dan kualitatif pada tahun pertama didapatkan deskripsi kuantitatif dan paparan mendalam tentang: kompetensi-kompetensi dan indikator-indikatornya masing-masing yang sangat dibutuhkan kepala sekolah pemula sebagai dasar penyusunan modul-modul mentoring kepala sekolah pemula.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Kompetensi personal yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat mengembangkan kepribadiannya sebagai pemimpin pembelajaran

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat diketahui dari 41 responden, jumlah responden yang ada pada kualifikasi sangat baik sebanyak 30 responden atau 73,17%, pada kualifikasi baik sebanyak 11 responden atau 26,83%, pada kualifikasi cukup sebanyak 0 responden atau 0%, dan tidak ada responden pada kualifikasi rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi personal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah pemula dalam kategori sangat baik atau sangat tinggi. Kompetensi personal yang harus dimiliki kepala sekolah pemula terdapat 6 faktor. Faktor-faktor yang harus dimiliki kepala sekolah pemula mempunyai nilai yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi kepala sekolah pemula dalam mengembangkan kepribadiannya sebagai pemimpin pembelajaran. Diketahui bahwa faktor keterbukaan dan tanggungjawab sama-sama memiliki persentase atau nilai rata-rata yang paling tinggi yaitu 88,01 dan nilai rata-rata 3,52. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam kompetensi personal yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat mengembangkan kepribadiannya sebagai pemimpin pembelajaran paling banyak dibutuhkan faktor keterbukaan dan

tanggungjawab, kemudian secara berturut-turut dilanjutkan dengan faktor kejujuran, bakat dan minat jabatan, integritas, dan yang paling akhir adalah faktor kepercayaan diri.

Deskripsi Kompetensi Profesional yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat menghantarkan dirinya sebagai pemimpin pembelajaran

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat diketahui dari 41 responden, jumlah responden yang ada pada kualifikasi sangat baik sebanyak 16 responden atau 39,02%, pada kualifikasi baik sebanyak 25 responden atau 60,98%, pada kualifikasi cukup sebanyak 0 responden atau 0%, dan tidak ada responden pada kualifikasi rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat menghantarkan dirinya sebagai pemimpin pembelajaran dalam kategori baik atau tinggi. Kompetensi Profesional yang harus dimiliki kepala sekolah pemula terdapat 4 faktor. Faktor-faktor yang harus dimiliki Kepala Sekolah Pemula memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi kepala sekolah pemula dalam menghantarkan dirinya sebagai pemimpin pembelajaran. Diketahui bahwa faktor *vision of learning* memiliki persentase atau nilai rata-rata yang paling tinggi yaitu 84,09 dan nilai rata-ratanya 3,36. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam kompetensi profesional yang dibutuhkan oleh kepala sekolah pemula ini, kepala sekolah pemula paling banyak membutuhkan kompetensi tentang *vision of learning*, kemudian secara berturut-turut dilanjutkan dengan faktor *culture of learning*, *learning environment*, dan *school-community relation*.

Deskripsi Kompetensi Sosial yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat memulai kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran

Berdasarkan data yang diperoleh saat penelitian, dapat diketahui dari 41 responden, jumlah responden yang ada pada kualifikasi sangat baik sebanyak 19 responden atau 46,34%, pada kualifikasi baik sebanyak 22 responden atau 53,66%, pada kualifikasi cukup sebanyak 0 responden atau 0%, dan tidak ada responden pada kualifikasi rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat memulai kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran dalam kategori baik atau tinggi. Kompetensi Sosial yang harus dimiliki kepala sekolah pemula terdapat 5 faktor. Faktor-faktor yang dihadapi Kepala Sekolah Pemula memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan kondisi yang dihadapi kepala sekolah pemula pemula agar secara

efektif dapat memulai kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran. Diketahui bahwa faktor kepekaan sosial memiliki persentase atau nilai rata-rata yang paling tinggi yaitu 84,02 dan nilai rata-rata 3,36. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam kompetensi sosial yang dibutuhkan oleh kepala sekolah pemula paling banyak membutuhkan faktor kompetensi sosial tentang kepekaan sosial, kemudian secara berturut-turut dilanjutkan dengan faktor memberikan bantuan kepada pihak lain, komunikasi, bekerja sama, dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial.

PEMBAHASAN

Kompetensi personal yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat mengembangkan kepribadian/personalnya sebagai pemimpin pembelajaran

Ketika kita berbicara mengenai kepribadian/personal, bahwa yang kita bicarakan bukan hanya seseorang memiliki pesona (*charm*), suatu sikap positif terhadap hidup, wajah yang tersenyum, atau seorang finalis dalam kontes Miss Amerika tahun ini. Para psikolog memandang kepribadian/personal sebagai suatu konsep dinamis yang menggambarkan pertumbuhan dan pengembangan dari system psikologis keseluruhan dari seseorang (Robbins, 2003).

Definisi yang paling sering digunakan dari kepribadian/personal dikemukakan oleh Gordon Allport hampir 70 tahun yang lalu. Ia mengatakan bahwa kepribadian/personal adalah organisasi dinamis pada masing-masing sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik terhadap lingkungannya. Tingkah laku manusia dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang datang dari dalam maupun dari luar. Sebagai pribadi, manusia perlu mengembangkan diri, agar dikemudian hari ia dapat tampil sebagai manusia yang mantap dan harmonis. Dalam mengembangkan diri, manusia harus menggunakan perasaan, budaya, kehendak pribadi dan mengembangkan hubungan yang serasi dengan lingkungan (Soedarsono, 1999).

Dalam menjalankan tugas manajerial kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi kepribadian/personal, kompetensi ini menuntut kepala sekolah memiliki: (1) integritas kepribadian/personal yang kuat, yang dalam hal ini ditandai dengan konsisten dalam berfikir, berkomitmen, tegas, disiplin dalam menjalankan tugas, (2) memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, dalam hal ini meliputi

memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru, mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa ingin tahu (3) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas, meliputi berkecenderungan selalu ingin menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain mengenai rencana, proses pelaksanaan dan efektifitas program. (4) mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan (5) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin.

Muchith (2007) menjelaskan bahwa kompetensi kepribadian/personal sebagai perangkat kemampuan dan karakteristik personal yang mencerminkan realitas sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Pengertian lebih sederhana disampaikan dari kompetensi kepribadian yaitu kemampuan untuk menjadi teladan. Keteladanan ini menurut Sarimaya (2008) merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian/personal yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, sehingga menjadi dan berakhlak mulia.

Kompetensi kepribadian/personal setidaknya harus memuat pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama, pengetahuan tentang budaya dan tradisi, pengetahuan tentang inti demokrasi, pengetahuan tentang estetika, apresiasi dan kesadaran sosial, sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan serta setia terhadap harkat dan martabat manusia. Pengembangan pribadi secara mandiri dapat dilakukan dengan upaya sebagai berikut: (1) berupaya memahami secara mendasar dan komprehensif bahwa pengembangan kepribadian/personal yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi orang lain dan berakhlak mulia akan menjadi salah satu pilar pendidikan berkualitas (2) mengembangkan aspek-aspek kepribadian/personal empatik dalam kehidupan sehari-hari, yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut : pertama, respek dan apresiasi terhadap diri sendiri, artinya harus memiliki rasa harga diri yang kuat yang menyanggupkan berhubungan dengan orang lain atas dasar hal-hal positif, kedua, kemauan yang baik, yang meliputi minat yang tulus, jujur terhadap kebahagiaan orang lain, rasa hormat, percaya, dan menghargai orang lain, serta menghindarkan memanfaatkan orang lain untuk memenuhi kebutuhan yang sifatnya pribadi. Ketiga, mengembangkan diri menjadi pribadi yang otonom melalui pengembangan hidup yang sesuai dengan kepribadian/personalnya sambil terbuka untuk belajar dari orang lain, dan

menginternalisasikan berbagai konsep dengan kondisi yang ada, keempat, berusaha menjadi teladan, dengan cara selalu mengontrol dan mengendalikan kesadarannya bahwa apa yang diberikan kepada orang lain, apa yang diucapkan dan dilakukannya bukan hanya diterima tetapi juga akan ditiru, kelima, berorientasi untuk tumbuh dan berkembang, dalam pengertian berusaha untuk terbuka guna memperluas cakrawala wawasannya, dan berusaha untuk meningkatkan kualitas kepribadian/personalnya.

Sugiharto (2008) menyebutkan bahwa untuk mengembangkan pribadi di antaranya dapat dilakukan dengan: (1) mengembangkan kebiasaan hidup efektif, dalam hal ini bersikap dan berperilaku proaktif, yang maknanya lebih dari sekedar mengambil inisiatif. Bersikap proaktif artinya bertanggungjawab atas perilaku kita sendiri (di masa lalu, sekarang, dan yang akan datang) dan membuat pilihan-pilihan berdasarkan prinsip-prinsip serta nilai-nilai ketimbang pada suasana hati atau keadaan. Orang-orang proaktif adalah pelaku-pelaku perubahan dan memilih untuk tidak menjadi korban, untuk tidak bersikap reaktif, untuk tidak menyalahkan orang lain. Mereka melakukan ini dengan mengembangkan serta menggunakan pendekatan dari dalam ke luar untuk menciptakan perubahan. Mereka bertekad menjadi daya pendorong kreatif dalam hidup mereka sendiri, yang adalah keputusan paling mendasar (2) merujuk pada tujuan akhir, segalanya diciptakan dua kali pertama secara mental, kedua secara fisik. Individu, keluarga, tim, dan organisasi, membentuk masa depannya masing-masing dengan terlebih dulu menciptakan visi serta tujuannya.

Mereka bukan menjalani kehidupannya hari demi hari tanpa tujuan yang jelas dalam benak mereka. Secara mental mereka mengidentifikasi prinsip-prinsip, nilai-nilai, hubungan-hubungan, dan tujuan-tujuan yang paling penting bagi mereka sendiri dan membuat komitmen terhadap diri sendiri untuk melaksanakannya. Suatu pernyataan misi adalah bentuk tertinggi dari komitmen terhadap diri sendiri untuk melaksanakannya. Pernyataan misi adalah keputusan utama, karena melandasi keputusan-keputusan lainnya. Menciptakan budaya kesamaan misi, visi dan nilai-nilai adalah inti dari kepemimpinan, (3) mendahulukan yang utama, yaitu penciptaan kedua secara fisik. Mendahulukan yang utama artinya mengorganisasikan dan melaksanakan, apa-apa yang telah diciptakan secara mental. Hal-hal sekunder tidak didahulukan. Hal-hal utama tidak dibelakangkan, individu dan organisasi memfokuskan perhatiannya pada apa yang paling penting, entah mendesak

entah tidak. Intinya adalah memastikan diutamakannya hal yang utama, (4) berfikir menang, yaitu cara berfikir yang berusaha mencapai keuntungan bersama dan didasarkan pada sikap saling menghormati dalam semua interaksi. Dalam kehidupan berkeluarga maupun bekerja, para anggotanya berpikir secara saling tergantung dengan istilah “kita”, bukannya aku. Berpikir menang/menang mendorong penyelesaian konflik dan membantu masing-masing individu untuk mencari solusi-solusi yang sama-sama menguntungkan, (5) mewujudkan sinergi, yaitu menghasilkan alternatif ketiga, bukan caraku, bukan caramu, melainkan cara ketiga yang lebih baik ketimbang cara kita masing-masing. Memanfaatkan perbedaan-perbedaan dalam menyelesaikan masalah, memanfaatkan peluang. Tim-tim serta keluarga-keluarga yang sinergis memanfaatkan kekuatan masing-masing individu secara keseluruhan lebih besar mengesampingkan sikap saling merugikan. Berupaya meningkatkan kualitas pribadi merupakan hal yang amat penting, peningkatan kualitas pribadi ini dari tingkat *reactive personality*, *proactive personality*, *independent personality*, menuju *spiritual personality* (Nugroho, 2008).

Kompetensi personal yang harus dimiliki kepala sekolah pemula terdapat 6 faktor. Faktor-faktor yang harus dimiliki kepala sekolah pemula mempunyai nilai yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi kepala sekolah pemula dalam mengembangkan kepribadian/personalnya sebagai pemimpin pembelajaran, dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa faktor keterbukaan dan tanggungjawab sama-sama memiliki persentase atau nilai rata-rata yang paling tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam kompetensi personal yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat mengembangkan kepribadian/personalnya sebagai pemimpin pembelajaran paling banyak dibutuhkan faktor keterbukaan dan tanggungjawab, kemudian secara berturut-turut dilanjutkan dengan faktor kejujuran, bakat dan minat jabatan, integritas, dan yang paling akhir adalah faktor kepercayaan diri.

Kompetensi Profesional yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat menghantarkan dirinya sebagai pemimpin pembelajaran

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2007) bahwa kepala sekolah bekerja dengan dan

melalui orang lain. Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah, antara lain: 1) 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; 2) 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; 3) 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; 4) 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; 5) 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: a) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, b) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya; c) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan; 6) Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya; dan 7) 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 (2007) adalah: (1) Peranan hubungan antar perseorangan; (2) Peranan informasional; (3) Sebagai pengambil keputusan

Kompetensi Profesional yang harus dimiliki kepala sekolah pemula terdapat 4 faktor. Faktor-faktor yang harus dimiliki Kepala Sekolah Pemula memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi kepala sekolah pemula dalam menghantarkan dirinya sebagai pemimpin pembelajaran. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa faktor *vision of learning* memiliki persentase atau nilai rata-rata yang paling tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam kompetensi profesional yang dibutuhkan oleh kepala sekolah pemula ini, kepala sekolah pemula paling banyak membutuhkan kompetensi tentang *vision of learning*, kemudian secara berturut-turut dilanjutkan dengan faktor *culture of learning*, *learning environment*, dan *school-community relation*.

Kompetensi Sosial yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat memulai kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran

Kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi, bergaul, bekerjasama, dan memberi kepada orang lain. Sejalan dengan pemikiran ini Komara (2007) mendefinisikan kompetensi sosial sebagai (1) kemampuan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional (2) kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan dan (3) kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun kelompok. Kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien, baik dengan peserta didik, guru, orang tua/wali, dan masyarakat sekitar, sehingga seorang yang memiliki kompetensi sosial akan nampak menarik, empati, kolaboratif, suka menolong, menjadi panutan, komunikatif, dan kooperatif. Sedangkan Sumardi (2007) menyatakan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi, membangun relasi, dan kerjasama, menerima perbedaan, memikul tanggung jawab, menghargai hak orang lain, serta kemampuan memberi manfaat bagi orang lain.

Hidayat (2013) menyatakan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk

berkomunikasi secara lisan, tulisan, dan atau isyarat, menggunakan teknologi informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan sesama profesi, orang tua/wali secara efektif. Dalam konteks persekolahan seorang kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi dalam bidang ini adalah meliputi: (1) terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah, yang masuk dalam kategori ini adalah bekerjasama dengan atasan, guru dan staff, siswa, sekolah lain serta instansi lain; (2) mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial di masyarakat, indikatornya adalah mampu berperan aktif dalam kegiatan informal, organisasi kemasyarakatan, keagamaan, kesenian, olahraga; (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain, indikatornya antara lain berperan sebagai *problem finder* dilingkungan sekolah, kreatif dan mampu menawarkan solusi, melibatkan tokoh agama, masyarakat dan pemerintahan, bersikap obyektif/tidak memihak dalam menyelesaikan konflik internal, mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain dan mampu bersikap empati kepada orang lain.

Peran penting kompetensi sosial ini terletak pada dua hal yakni pertama, terletak pada peran pribadi kepala sekolah yang hidup ditengah masyarakat untuk berbaur dengan masyarakat. Untuk itu seorang kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk berbaur dengan masyarakat, kemampuan ini meliputi kemampuan berbaur secara santun, luwes dengan masyarakat, dapat melalui kegiatan olah raga, keagamaan, dan kepemudaan, kesenian dan budaya. Keluwesan bergaul harus dimiliki oleh kepala sekolah selain sebagai kepala maupun sebagai guru. Ketrampilan hubungan manusiawi adalah kecekatan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja. Juga, ketrampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kerja pada kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepala atau manajer sekolah, disamping disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga manusianya. Bahkan inilah yang paling banyak porsinya.

Bahkan bagi pimpinan puncak (*top management*) yang disebutkan terakhir menduduki posisi terbesar, lebih dari separoh aktifitasnya yang rutin. Manusia yang menduduki posisi sentral itu sering dilukiskan sebagai *the man behind the gun*, manusialah yang mengendalikan senjata. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi, kelompok kerja sama tidak mungkin terjalin dengan harmonis. Ketrampilan hubungan

manusiawi ini antara lain tercermin dalam pendapat Danim (2009) yaitu: (1) ketrampilan menempatkan diri dalam kelompok, (2) ketrampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, (3) sikap terbuka terhadap kelompok kerja, (4) kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan dan (5) penghargaan terhadap nilai-nilai etis, (6) pemerataan tugas dan tanggung jawab (7) itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.

Pada sisi lain realitas peran dan kiprah seorang kepala sekolah dinilai dan diamati baik oleh guru, anak didik, teman sejawat, dan atasannya maupun oleh masyarakat. Bahkan tidak jarang juga kebaikan dan kekurangan kepala sekolah dibicarakan oleh masyarakat secara luas, oleh karena itu penting bagi seorang kepala sekolah untuk meminta pendapat baik dari guru, karyawan, siswa maupun teman sejawat tentang penampilannya sehari-hari baik di sekolah, di masyarakat dan segera memanfaatkan pendapat/kritik untuk memperbaiki.

Menurut Mulyasa (2012) ada tujuh kompetensi sosial yang harus dimiliki agar dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif dan efisien yakni (1) memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama (2) memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi (3) memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi (4) memiliki pengetahuan tentang estetika (5) memiliki pengetahuan tentang apresiasi dan kesadaran sosial (6) memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan (7) memiliki kesetiaan terhadap harkat dan martabat manusia.

Ketujuh kompetensi sosial ini penting, agar seseorang dapat melaksanakan dua fungsi di sekolah yakni: (1) fungsi pelestarian dan pewarisan nilai-nilai kemasyarakatan; dan (2) fungsi agen perubahan. Sekolah berfungsi untuk menjaga kelestarian nilai-nilai kemasyarakatan yang positif agar pewarisan nilai tersebut dapat berjalan secara baik. Di samping itu sekolah juga berfungsi sebagai lembaga yang dapat mendorong perubahan nilai dan tradisi menuju kemajuan dan tuntutan kehidupan dan pembangunan bangsa.

Kompetensi Sosial yang harus dimiliki kepala sekolah pemula terdapat 5 faktor. Faktor-faktor yang dihadapi Kepala Sekolah Pemula memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan kondisi yang dihadapi kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat memulai kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kepekaan sosial memiliki persentase atau nilai rata-rata yang paling tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam kompetensi sosial yang dibutuhkan oleh kepala

sekolah pemula paling banyak membutuhkan faktor kompetensi sosial tentang kepekaan sosial, kemudian secara berturut-turut dilanjutkan dengan faktor memberikan bantuan kepada pihak lain, komunikasi, bekerja sama, dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kompetensi personal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah pemula dalam kategori sangat baik atau sangat tinggi. Faktor-faktor kompetensi personal yang harus dimiliki kepala sekolah pemula mempunyai nilai yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi kepala sekolah pemula dalam mengembangkan kepribadiannya sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah pemula paling banyak membutuhkan faktor keterbukaan dan tanggungjawab, kemudian secara berturut-turut dilanjutkan dengan faktor kejujuran, bakat dan minat jabatan, integritas, dan yang paling akhir adalah faktor kepercayaan diri.

Kompetensi profesional yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat menghantarkan dirinya sebagai pemimpin pembelajaran dalam kategori baik atau tinggi. Faktor-faktor kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah pemula memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi kepala sekolah pemula dalam menghantarkan dirinya sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah pemula paling banyak membutuhkan kompetensi tentang *vision of learning*, kemudian secara berturut-turut dilanjutkan dengan faktor *culture of learning*, *learning environment*, dan *school-community relation*.

Kompetensi sosial yang harus dimiliki kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat memulai kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran dalam kategori baik atau tinggi. Faktor-faktor kompetensi sosial yang dibutuhkan kepala sekolah pemula memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan kondisi yang dihadapi kepala sekolah pemula agar secara efektif dapat memulai kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran. Kompetensi sosial yang dibutuhkan oleh kepala sekolah pemula paling banyak membutuhkan faktor kompetensi sosial tentang kepekaan sosial, kemudian secara berturut-turut dilanjutkan dengan faktor memberikan bantuan kepada pihak lain, komunikasi, bekerja sama, dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial.

Saran

Kepala sekolah, hendaknya dapat dijadikan masukan dalam meningkatkan kompetensi-kompetensi kepribadian, sosial, dan profesionalnya sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah yang masih dalam kategori pemula. Dengan menggunakan modul-modul yang ada, kepala sekolah dapat mempunyai keunggulan kompetensi kepemimpinan pembelajaran khususnya kompetensi kepribadian, sosial, dan profesionalnya. Bagi pengembang ilmu manajemen pendidikan, hendaknya dapat memberikan kontribusi terkait kepemimpinan pembelajaran melalui mentoring berbasis refleksi diri yang dapat digunakan para kepala sekolah pemula dalam meningkatkan kompetensi-kompetensi kepribadian, sosial, dan profesionalnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Bafadal, I, Wiyono, B.B. dan Sobri, Y. 2015. Pengaruh Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Semangat Kerja Guru dan Keefektifan Sekolah. *Laporan Penelitian*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Bafadal, I. 2015. "Peta Jalan Penelitian Kepemimpinan Pembelajaran yang Efektif: Strategi Penelitian Jangka Panjang tentang Penyiapan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran yang Efektif". *Naskah Peta Kepekaran Guru Besar*.
- Borg, W. R. & Gall, M.D. 1992. *Educational Research*. London: Longman.
- Creswell, J.W. dan Clark, V.P. 2007. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: SAGE Publication, Inc.
- Crow, G M, and L J Matthews. 2002. *Finding One's Way: How Mentoring Can Lead to Dynamic Leadership*. Thousand Oaks, Calif: Corwin.
- Danim, S. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Frymier, J. et. al. 1984. *One Hundred Good Schools*. Atlanta, Georgia: A Kappa Delta Pi Publication.
- Hidayat, S. 2013. *Pengembangan Kurikulum Baru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hoy, W.K. dan C.G Miskel. 1987. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Third Edition. New York: Random House.
- Kerlinger. F.N, 1986, *Foundations of Behavioral Research*. New York : Prentice Hall.
- Komara, E. 2007. *Peran sertifikasi dalam meningkatkan profesionalisme guru*. (on-line). www.geocities.com/Endang.Komara/Peran_sertifikasi_dalam_meningkatkan_profesionalisme_guru.html, diakses 31 Juli 2017.
- Lincoln, Y. S., & Egon G. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.

- Lunenburg. 2010. The Principal as Instructional Leader. *National Forum of Educational and Supervision Journal*, Volume 27 Number 4.
- Muchith, S. 2007. *Pembelajaran Kontekstual*. Semarang: RaSAIL Media Group.
- Mulyasa, E. 2012. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, J. S. 2008. *Perilaku Konsumen: Konsep dan Implikasi Untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Jakarta: Kencana.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madsarah*.
- Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Index.
- Sarimaya, F. 2008. *Sertifikasi Guru, Apa, Mengapa dan Bagaimana?*. Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Sergiovanni, T.J. *et al.* 1987. *Educational Governance and Administration*. Second Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Soedarsono, S. 1999. *Penyemaian Jati Diri*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sugiarto, E. 2002. *Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sumardi. 2007. *Password menuju sukses: Rahasia membangun sukses individu, lembaga, dan perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.