

## **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM STANDARDISASI SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL**

**Oleh: H. Karso  
FPMIPA UPI**

### **A. Pendahuluan**

Siapakah **kepala sekolah** dalam artian kepemimpinan pendidikan itu? Apakah ia manusia super yang serba tahu, yang selain menguasai dan bisa bertindak, berbuat, dan mengambil keputusan sekehendak hatinya? Ia adalah manusia biasa dengan segala keterbatasannya, ia memiliki kelebihan sesuatu, tetapi ia juga memiliki kekurangan dalam sesuatu, ia harus mau belajar, dan dengan dasar kasih sayang serta semangat berkorban ia membantu guru, staf tata usaha dan para siswanya sebagai wujud akuntabilitas terhadap kelembagaan yang dipimpinnya.

**Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin** memiliki sesuatu peran dalam sistem kelembagaan pendidikan tertentu, namun seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Sedangkan **kepemimpinan kepala sekolah** pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang, karena itu kepemimpinan kepala sekolah bisa saja dimiliki oleh orang yang “bukan kepala sekolah”. Sedangkan konsep **memimpin** digunakan dalam konteks hasil peran seseorang khususnya kepala sekolah dalam kelembagaan pendidikan tertentu yang berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Memang benar bahwa setiap pimpinan adalah seorang kepala atau atasan dari sekelompok orang sebagai bawahannya yang harus digerakkan, sehingga secara bersama-sama dapat memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis, dan produktif. Seorang kepala sekolah dalam kelembagaan pendidikannya mempunyai peran yang sangat strategis dalam menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan iklim yang kooperatif dalam kehidupan di sekolahnya.

Tantangan bagi seorang kepala sekolah adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan kelembagaan sekolah yang dipimpinnya. Menurut Blachard (Syafaruddin, 2002: 62) “Pengembangan organisasi dan produktivitasnya dicapai dari buah kepemimpinan yang efektif. Hal itu akan menghasilkan mutu secara berkelanjutan dalam lembaga pendidikan”.

Memang benar bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam sistem pendidikan sangatlah penting dalam mengejar mutu yang menjadi harapan kelembagaan pendidikan sekarang ini. Tentu saja kelembagaan pendidikan hanya akan maju bila dipimpin oleh mereka yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melakukan tugasnya dengan niatan ibadah kepadaNya. Setiap kepala sekolah harus berkeinginan untuk mengarahkan organisasinya ke dalam paradigma baru yang penuh ketidakpastian sehingga memerlukan ketekunan dan keikhlasan untuk mengelola ketidakpastian dan perubahan-perubahan yang begitu cepat.

Namun tentu saja untuk mencapai kondisi ini, seorang kepala sekolah tidak seyogyanya hanya mampu berperan selaku atasan yang keinginan dan kemauannya harus diikuti orang lain. Tentunya seorang kepala sekolah yang diberi kepercayaan untuk menjadi seorang pemimpin formal dalam kelembagaan pendidikan, haruslah selalu berusaha agar kepemimpinannya disertai akseptabilitas di lingkungan bawahan, sehingga dapat dirasakan dorongan jiwa dan semangat kerjasama dalam iklim yang demokratis dan kondusif.

## **B. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Sistem Pendidikan Nasional**

Membangun sistem pendidikan nasional secara bermutu adalah sebuah gairah dan pandangan hidup bagi kelembagaan pendidikan yang menerapkannya. Masalahnya adalah bagaimana membangkitkan keinginan dan hasrat untuk membangun sistem pendidikan nasional yang tentunya demi peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Petters dan Austin (Sallis, 2006: 169) dalam bukunya *A Passion for Excellence* meyakinkan mereka dalam penelitiannya bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Mereka

berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu, sebuah gaya yang mereka singkat dengan MBWA (*management by walking about*) atau manajemen dengan melaksanakan. Konsep MBWA ini menekankan pentingnya kehidupan pemimpin dan pemahaman akan pandangan mereka terhadap karyawan dan proses institusi. Keinginan untuk bermutu, untuk unggul tidak bisa dikomunikasikan dari balik meja.

Petters dan Austin (Sallis, 2006: 170-171) memberikan pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul *Excellence in School Leadership*. Mereka memandang bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini.

- a. Visi dan Simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar, dan kepada komunitas yang lebih luas.
- b. MBWA adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.
- c. Untuk para pelajar. Istilah ini sama dengan “dekat dengan pelanggan”. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- d. Otonomi, eksperimentasi, dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- e. Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para pelajar, orang tua, guru, dan staf institusi.
- f. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme adalah sifat-sifat yang merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Dari penjelasan di atas, tampak jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam sebuah kelembagaan pendidikan harus mengusahakan inisiatif untuk bermutu sebagai wujud usaha membangun sistem pendidikan di sekolahnya. Masalahnya, apakah peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam sebuah kelembagaan sudah mengusahakan inisiatif bermutu, termasuk mutu terpadu (*Total quality management*)? Terkait dengan mutu perlu

memperhatikan fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang disampaikan oleh Sallis (2006: 173-174), yaitu sebagai berikut:

- a. memiliki visi mutu terpadu bagi institusi;
- b. memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu;
- c. mengkomunikasikan pesan mutu;
- d. memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi;
- e. mengarahkan perkembangan karyawan;
- f. berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain tanpa bukti-bukti yang nyata;
- g. memimpin inovasi dalam institusi;
- h. mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat;
- i. memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural;
- j. mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Selanjutnya kaitannya dengan kepala sekolah dalam kepemimpinan pendidikan di sekolah tentunya berhubungan dengan aspek perilaku kepemimpinan pendidikan dalam memperdayakan para guru untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya. Sedangkan hubungannya pemberdayaan guru dengan pemberian wewenang untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya banyak diungkap oleh Stanley Spanbauer sebagai ketua *Fox Valley Technical College* yang telah memperkenalkan manajemen mutu terpadu sekolah kejuruan di Amerika Serikat. Menurut pendapat Spanbauer (Sallis 2006: 174-175) yang secara garis besarnya adalah sebagai berikut:

- a. Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses pembelajaran. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan sehingga mereka memiliki tanggungjawab yang besar. Mereka diberi keleluasaan dan otonomi untuk bertindak.
- b. Komitmen jauh lebih penting dari sekedar menyampaikan pidato tahunan tentang betapa pentingnya mutu dalam sekolah. Komitmen menghendaki kemajuan

dengan metode dan cara yang baru. Komitmen memerlukan tinjauan ulang terhadap masing-masing dan setiap tindakan.

- c. Pemimpin institusi pendidikan harus memandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa, sehingga melahirkan lingkungan kerja yang interaktif.
- d. Pemimpin harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan dengan serta merta.
- e. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu guru dan para administrator untuk bekerja sama dalam satu kelompok tim.

Jika diperhatikan tampak bahwa arahan Spanbauer tersebut sangat berkaitan dengan perlunya kepala sekolah sebagai pemimpin bagi pemberdayaan. Beliau telah menyampaikan pengarahan bagi kepemimpinan kepala sekolah tentang perlunya kemampuan menciptakan lingkungan pendidikan yang baru dan komitmen terhadap kemajuan dalam membangun sistem pendidikan.

Selanjutnya dalam kesimpulan aspek penting peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam memberdayakan guru menurut Spanbauer (Sallis, 2006: 176-177) mengharuskan para kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan:

- a. Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
- b. Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
- c. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
- d. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada pelanggan, pelajar, orang tua, dan partner kerja.
- e. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen *top down*.

- f. Memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga professional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
- g. Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu di antara tiap orang yang terlibat di sekolah.
- h. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negoisasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- i. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rendah diri.
- j. Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, pelayanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan.
- k. Memberikan teladan yang baik dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya.
- l. Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
- m. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
- n. Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua, dan lainnya), dan kepada para pelanggan internal (pengajar, guru, dan pekerja lainnya).

Dari pendapat di atas, tentunya banyak yang didapat dan harus menjadi catatan penting untuk ditindaklanjuti oleh kepala sekolah sebagai manajer pendidikan untuk membangun kualitas dan standardisasi pendidikan nasional. Namun tentunya kesemua ini kembali pada niat dan motivasi para kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan itu sendiri. Dalam hal ini tentunya harus menjadi kesadaran diri bagi setiap pemimpin dalam membangun kelembagaan pendidikan di tanah air ini.

### **C. Kompetensi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan**

Ada beberapa kompetensi yang dituntut untuk dimiliki oleh setiap kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan yang diharapkan dapat mencapai keberhasilan sekaligus sebagai jawaban dalam membangun standarisasi pendidikan nasional di era global. Garis besar catatan penting yang disampaikan oleh Hoy, dkk.

(Syafaruddin 2002: 63-66) terkait dengan daftar sejumlah kompetensi yang diperlukan dalam penerapan manajemen mutu terpadu untuk pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Visi, yaitu (1) kemampuan mengajukan tujuan dan sasaran sesuai keinginan sekolah, (2) kemampuan untuk melaksanakan kebutuhan sementara dalam situasi tertentu, (3) kemampuan memprediksi kebutuhan sesuai tugas, (4) menghasilkan keaslian, mengungkapkan imajinasi untuk mengidentifikasi tugas, dan (5) kemampuan mendemonstrasikan suatu kesadaran tentang dimensi nilai dan kesiapan terhadap tantangan asumsi.
- b. Keterampilan perencanaan, yaitu (1) kemampuan merencanakan pencapaian target, (2) kemampuan menilai urutan alternatif strategis sebelum pelaksanaan suatu rencana, (3) kemampuan menyadari jadwal yang sesuai, (4) kemampuan menentukan prioritas, (5) kemampuan menganalisis elemen penting, dan (6) kemampuan mengembangkan secara detail dan urutan logis rencana untuk mencapai sasaran.
- c. Berpikir kritis, yaitu: (1) kemampuan berpikir analitis dan kritis, (2) kemampuan menerapkan konsep dan prinsip, dan (3) kemampuan membedakan berpikir rutin dan berpikir analitis.
- d. Keterampilan kepemimpinan, yaitu: (1) kemampuan mengarahkan tindakan dari semua orang menuju sasaran yang disepakati, (2) menstruktur interaksi untuk menjangkau tujuan, (3) memimpin penyebaran secara efektif semua sumber daya, (4) keinginan menerima tanggungjawab untuk tindakan secara bersama dan untuk mencapai tujuan, dan (5) kemampuan bertindak secara meyakinkan dalam situasi yang sesuai.
- e. Keteguhan hati, yaitu (1) kesiapan membuat suatu urutan strategi untuk mencapai solusi masalah, (2) kemampuan untuk mendemonstrasikan suatu komitmen terhadap tugas, dan (3) kemampuan untuk mengenali kapan iklim yang diperlukan memberikan respon yang fleksibel.
- f. Keterampilan mempengaruhi, yaitu: (1) kemampuan untuk memberikan pengaruh atas yang lain dengan tindakan atau keteladanan, (2) kemampuan untuk memperoleh keterlibatan yang lain dalam proses manajemen, (3)

membujuk staf untuk menyeimbangkan kebutuhan individual dan kebutuhan organisasi, dan (4) membujuk personel untuk memperhatikan keluasan berbagai pilihan.

- g. Keterampilan hubungan interpersonal, yaitu : (1) kemampuan membangun dan memelihara hubungan positif, (2) kemampuan merasakan kebutuhan, perhatian dan keadaan pribadi dari orang lain, (3) kemampuan mengenali dan menyelesaikan konflik, (4) kemampuan menggunakan keterampilan dan mendengarkan secara efektif, (5) kemampuan memberitahukan, menginterpretasi, merespon perilaku non-verbal, (6) kemampuan menggunakan secara efektif urutan komunikasi lisan dan tulisan, dan (7) kemampuan memberikan umpan balik yang sesuai dalam suasana yang sensitif.
- h. Percaya diri, yaitu: (1) kemampuan untuk merasa yakin akan potensi pribadi dan penilaian, (2) kemampuan mendemonstrasikan perilaku tegas tanpa menggerakkan permusuhan, (3) kemampuan menyusun dan menerima umpan balik dari kinerja seseorang dan gaya manajemen, (4) kemampuan menyampaikan tantangan kepada orang lain agar menata sikap percaya diri mereka, dan (5) kemampuan menyampaikan umpan balik untuk mengembangkan percaya diri.
- i. Pengembangan, yaitu: (1) kemampuan untuk secara aktif menemukan cara mengembangkan kemampuan pribadi, (2) kemampuan mendemonstrasikan suatu pengertian mengenai bentuk pembelajaran diri yang lain, (3) kemampuan secara aktif menatap peluang untuk menangani pertumbuhan dalam diri dan yang lain, (4) kemampuan untuk memasuki pengembangan kebutuhan. (5) kemampuan melakukan rancangan, melaksanakan dan mengevaluasi program pengembangan, dan (6) kemampuan untuk mengimplementasikan iklim yang kondusif dan positif untuk pertumbuhan dan pengembangan organisasi.
- j. Empati, yaitu: (1) kemampuan mengungkapkan kesadaran tentang kebutuhan kelompok dan kebutuhan seorang anggota, (2) kemampuan mendengarkan dan berkomunikasi dalam suasana yang konstruktif, dan (3) kemampuan menyatakan hal yang sensitif untuk mempengaruhi keputusan bagi yang lain.

k. Toleransi terhadap stres, yaitu (1) kemampuan menyatakan perilaku yang sesuai dalam keadaan stres, (2) kemampuan mendemonstrasikan ketabahan/ ulet dalam situasi tertekan, (3) kemampuan menyisakan secara efektif suatu tingkat pekerjaan, (4) kemampuan memelihara keseimbangan antara beberapa prioritas, dan (5) kemampuan memperhitungkan tingkatan dari stres orang lain.

Keterampilan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sebagaimana diungkapkan di atas merupakan cakupan yang luas untuk dipenuhi. Oleh karena itu diperlukan pendidikan, latihan, dan pengalaman untuk memantapkan keterampilan memimpin dari setiap pimpinan pendidikan termasuk kepala sekolah. Di samping pengetahuan dan pengalaman, maka latihan-latihan kepemimpinan dan manajemen kelembagaan pendidikan termasuk sekolah juga sangat diperlukan.

Demikian pula dengan keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya adalah dengan mengukur kemampuannya untuk menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif. Kegiatannya adalah dengan mempengaruhi, mengajak dan mendorong guru, murid, dan staf sekolah untuk menjalankan tugas masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Terciptanya iklim belajar mengajar secara tertib, lancar, dan efektif, tidak terlepas dari kegiatan manajemen mutu yang dilakukan kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pimpinan di sekolah.

Inovasi apapun dalam pendidikan, dalam implementasinya terletak pada kebijakan dan efektivitas kepemimpinan pendidikan termasuk kepala sekolah. Perubahan dalam manajemen kelembagaan pendidikan atau sekolah kepada manajemen mutu terpadu dimaksudkan agar kelembagaan pendidikan semakin efektif dan produktif. Hal ini hanya akan dicapai jika semua sumber daya personal memiliki pemahaman dan mampu menerapkan semua filosofi, prinsip, dan teknik manajemen mutu terpadu dalam pendidikan. Peningkatan mutu secara berkelanjutan akan memenuhi kepuasan pelanggan pendidikan. Kondisi ini dipandang strategis dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk membangun standarisasi dalam sistem pendidikan nasional.

#### **D. Akhlak dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Dalam kesempatan ini akan melihat bagaimana penting dan strategisnya posisi akhlak beserta variabel-variabelnya sebagai landasan dalam kepemimpinan

pendidikan sebagai upaya untuk membangun standarisasi pendidikan nasional. Pemimpin adalah subjek sekaligus sebagai objek yang selalu dijadikan ukuran masyarakat lingkungannya. Keteladanan yang diberikan seorang pemimpin secara otomatis akan menarik perhatian orang-orang yang ada di sekitarnya terutama mereka yang dipimpinnya. Karena itulah pemimpin harus mempunyai akhlak yang istimewa.

Lebih-lebih pada saat sekarang ini begitu kompleksnya permasalahan dalam pendidikan, sehingga mutlak keberadaan pemimpin yang berakhlakul karimah merupakan suatu kebutuhan dan keharusan. Apapun aktivitas yang dilakukan oleh pemimpin dan yang dipimpin titik berangkatnya adalah keberadaan akhlak. Sebagai pegangan, beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin termasuk kepemimpinan pendidikan disampaikan oleh Mohammad (1978: 14-18) “Pimpinan haruslah memastikan dirinya, mempunyai akhlak yang baik, yaitu mencakup istiqomah, memelihara diri sendiri, bijaksana, tenang, sabar, hidup sederhana, tidak takabur, adil, jujur, tabah, dan tawakal kepada Allah SWT.”.

#### a. **Istiqomah.**

Dalam hal ini tentu saja seorang pemimpin termasuk kepala sekolah haruslah mempunyai pendirian yang teguh dan diikuti dengan kepribadian yang mantap yang tercermin dari perkataan dan perbuatannya. Seorang kepala sekolah haruslah berpegang pada sesuatu yang telah diyakininya dan bertahan dengan sungguh-sungguh terhadap prinsip-prinsip yang telah diambilnya. Ia tidak terombang-ambing oleh pengaruh apapun juga, ia bersikap tegas dan mempunyai pendirian bahwa apa yang dilakukannya sesuai dengan visi, misi, dan program organisasinya secara konsisten sebagai wujud ibadah kepada-Nya.

Diungkapkan dalam surat Al Ahqaf ayat 13-14: “Sesungguhnya mereka yang mengatakan Tuhan kami adalah Allah, kemudian mereka beristiqomah, maka tidak ada kebimbangan dan kesusahan bagi mereka (13). Mereka orang-orang yang akan memasuki surga dan kekal di dalamnya, sebagai balasan atas apa yang mereka kerjakan (14)”. Satu jaminan dari Allah SWT. bagi orang-orang yang tetap beristiqomah, yaitu tidak usah takut, tidak usah bimbang, dan tidak perlu merasa susah. Allah akan melindungi mereka dan akan memberikan balasan yang baik.

### **b. Memelihara Diri Sendiri**

Memelihara diri sendiri adalah salah satu hal yang memang perlu untuk dilakukan. Kaitannya dengan pemeliharaan diri ini tentunya perlu adanya kesadaran diri untuk selalu menghitung dan menganalisis setiap langkah yang diambil agar penuh dengan kehati-hatian. Prinsip ini tentunya sangat diperlukan dalam kepemimpinan termasuk kepemimpinan pendidikan.

Bila seorang pemimpin termasuk kepala sekolah atau seorang individu mengalami kegagalan adalah hal biasa dan diri sendirilah yang perlu dikoreksi secara lebih awal. Kesalahan tidak perlu dilimpahkan kepada orang lain, dan tidak perlu mencari kambing hitam, tidak mendahulukan mencari kesalahan anak buahnya, kecuali setelah yakin benar-benar bahwa dirinya tidak bersalah. Dalam sebuah hadits Rosulullah SAW yang telah diceritakan oleh Dailami dari sahabat Anas: “Berbahagialah orang yang suka meneliti kesalahan dirinya dan tidak punya waktu mencari-cari kesalahan orang lain, dan dia bersedia memberikan kelebihan rizkinya serta bersedia mencegah kelebihan ucapannya”.

### **c. Bijaksana**

Sikap bijaksana haruslah dimiliki oleh setiap kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan termasuk setiap individu yang memimpin dirinya. Sudah merupakan kebutuhan bahwa membuat perhitungan yang jauh sebelum melakukannya. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk merumuskan visi, misi, dan program-program kerja organisasinya merupakan bagian dari tugas seorang pemimpin.

Tinjauan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin haruslah jauh ke depan, langkah-langkah pilihannya dipastikan membawa kesejahteraan kelembagaannya. Perbuatan dan tindakannya dipastikan tidak menyinggung orang lain sekalipun mungkin anak buahnya bersalah. Tindakan hukuman kepada yang bersalah dilakukan sesuai dengan peraturan organisasi dengan penuh pertimbangan, tidak terburu-buru dan tidak menumbuhkan suatu konflik yang merugikan kelembagaan yang dipimpinya.

#### **d. Tenang**

Sikap tenang tentu saja diperlukan dalam mengambil keputusan yang merupakan program-program atau sasaran-sasaran organisasi yang dipimpinnya. Dengan penuh ketenangan pilihan tidak mudah keliru. Demikian pula dalam mengambil keputusan yang berat dan sukar sekalipun, maka sikap tenang sangat diperlukan, sehingga tidak menimbulkan kebingungan.

Dengan sikap tenang pula, orang-orang yang ada di bawah kepemimpinannya tidak kehilangan kepercayaan kepadanya. Sebaliknya bila kepala sekolah tidak tenang, maka para pengikutnya akan cemas dan bimbang. Bila kepala sekolah tidak tenang dalam mengambil keputusan, maka anak buahnya akan kehilangan keyakinan terhadap kemampuan kepala sekolahnya dalam memecahkan persoalan-persoalan di sekolahnya.

#### **e. Sabar**

Dari keadaan yang tenang akan melahirkan kesabaran, yaitu kuat menahan diri agar tidak melakukan suatu yang tidak pantas. Tentunya dengan bersabar akan mampu bertindak dengan tenang dan akan terhindar dari penyesalan apa yang dilakukannya. Dengan sabar dapat menahan diri yang kemudian digunakan untuk mempertimbangkan apa yang akan dilakukannya, bagaimana akibatnya, dan apa yang akan terjadi sebelum dan sesudah dilakukannya. Orang yang bersabar dijanjikan oleh Allah SWT. dalam surat Al Baqarah ayat 155-156: “Dan pasti kami akan menguji kamu dengan sebentar rasa khawatir dan lapar, kekurangan biaya, sahabat serta rizki, maka gembirakanlah orang-orang yang sabar.(155). Orang-orang yang apabila mereka ditimpa musibah, mereka mengatakan “Sesungguhnya kami kepunyaan Allah dan sesungguhnya kepadaNya kami akan kembali (156)”.

#### **f. Hidup Sederhana**

Tentu saja dengan sifat sabar yang kuat, seorang kepala sekolah atau warga yang dipimpinnya bisa mendapatkan kemenangan dalam segala hal. Sebagai implikasinya akan bisa hidup sederhana tidak berlebih-lebihan dalam segala urusan. Namun tentunya hidup sederhana sifatnya sangat relatif, hanya individu yang

bersangkutan yang dapat mengukur dan menerima tentang hidup sederhana, walaupun kadang lingkungannya turut menentukan variabel-variabel hidup sederhana tersebut.

Gaya hidup sederhana dari seorang kepala sekolah sangatlah tergantung pada kemampuannya serta situasi dan kondisi lingkungan tempat dia berada. Seorang kepala sekolah dengan hidup sederhana tidak akan suka melakukan perbuatan yang mubazir, keadaan hidupnya tidak mencolok, tidak berlebih-lebihan untuk hal-hal yang tidak perlu, walaupun tentu saja hidup mewah bukanlah sesuatu yang buruk selagi tidak ada keperluan yang lebih penting dari itu. Kepala sekolah boleh-boleh saja hidup mewah, asalkan tidak ada orang-orang yang dipimpinnya tidak dapat memenuhi kebutuhannya, dan kalau mungkin sikap mewah itu sudah berjamaah, bersama-sama dalam lingkungannya, sehingga kepala sekolah akan disayangi oleh semua warga di sekolahnya.

#### **g. Tidak Takabur**

Sifat takabur haruslah di jauhi oleh setiap pemimpin, lebih-lebih dalam kepemimpinan pendidikan. Tidak ada hal yang mencolok pada diri pemimpin termasuk kepala sekolah, sehingga tidak akan membanggakan dirinya secara berlebih-lebihan, demikian pula dalam perbuatan, perkataan ataupun sikapnya tidak pula berlebih-lebihan. Kepala sekolah yang tidak takabur akan mampu merendahkan dirinya terhadap orang-orang yang lebih rendah dari dirinya, lebih miskin, lebih muda, lebih lemah, lebih rendah kedudukannya dan pangkatnya, dan tidaklah menjadi penghalang untuk dihormati secara wajar. Setidak-tidaknya bersedia menerima pendapat mereka bila sesuai dan tidak selalu menolak pendapat orang lain sebelum dilihat baik buruknya pendapat tersebut.

Allah SWT. berfirman dalam surat Luqman ayat 18 “Dan janganlah engkau memalingkan mukamu, meremehkan orang lain, dan janganlah pula engkau berjalan di bumi dengan congkak, sesungguhnya Allah tidak menyukai orang yang congkak dan angkuh”. Sedangkan dalam surat Asyasyura ayat 215 “Handaklah engkau bersikap lemah lembut terhadap orang-orang mukmin pengikutmu”. Bilamana seorang kepala sekolah itu dapat bertahan dengan tidak menyombongkan dirinya,

maka ia akan mendapat simpati dari pengikut-pengikutnya dan dia akan dicintai oleh lingkungannya.

#### **h. Tidak Ingkar Janji**

Kepala sekolah yang disegani bawahannya, yang dicintai masyarakatnya, perlu selalu memelihara kepercayaan yang diamanahkan kepadanya. Kepala sekolah tidak boleh ingkar janji dan tidak terlalu banyak obral janji, apalagi melupakan janjinya. Sekali ia ingkar janji, bawahannya akan putus asa dari harapannya untuk mendapatkan pertolongan dan perlindungan pemimpinnya. Bukan hal yang tidak mungkin jasa baik dan kepercayaan yang selama ini telah dibinanya akan terlepas disebabkan kelalaian menepati apa yang telah dijanjikannya.

Janji-janji yang sekecil apapun dari seorang kepala sekolah akan diingat oleh masyarakatnya, walaupun mungkin karena kesibukannya sang kepala sekolah melupakan janjinya. Oleh karena itu seorang kepala sekolah yang bijaksana tidak mengobral janji, malahan tidak sedikit yang tidak suka membuat janji. Jika ada suatu permasalahan diselesaikannya dengan sesegera mungkin tanpa diundur-undur dan dijanjikan untuk mengatasi permasalahannya. Kalaulah terpaksa membuat janji hanyalah untuk hal-hal yang sangat penting, karena semakin sedikit membuat perjanjian akan semakin mudah diingat dan dipenuhinya.

#### **i. Adil**

Dalam setiap keputusan yang diambil oleh seorang kepala sekolah tentunya harus mengedepankan sikap keadilan. Dengan berlaku adil berarti telah mampu meletakkan sesuatu pada tempat yang semestinya. Diungkapkan oleh Atha (2000: 55) “Yang harus pemimpin lakukan adalah menegakkan keadilan di antara mereka dan menjaga hak mereka”.

Ketidakadilan dari seorang kepala sekolah akan timbul karena adanya pembagian yang tidak tepat atau tidak wajar. Karenanya seorang kepala sekolah haruslah mampu memberikan sesuatu sesuai haknya dan mengatur sesuatu dengan pertimbangan yang bijaksana. Pemberian kewajiban, pemberian tugas, hukuman dan sebagainya semuanya tentu perlu dilaksanakan dengan wajar dan adil.

### **j. Jujur**

Seorang kepala sekolah memang dituntut untuk mengatakan dan berbuat sesuatu sesuai dengan semestinya. Ia haruslah tidak berani membuat cerita dan fakta yang tidak terjadi dengan sebenarnya. Ia harus mampu menunaikan amanah yang dipercayakan kepadanya. Bila seorang kepala sekolah tidak jujur berarti ia sudah tidak adil dan ia harus merasa takut akan mendapat sangsi dari perlakuan ketidakadilannya.

Seorang kepala sekolah yang tidak jujur dalam perbuatannya dipastikan akan mengakibatkan kerugian pada yang dipimpinnya, malahan pada kelembagaan dan orang-orang lain dalam lingkungannya. Tentu saja kondisi ini akan merugikan bukan hanya kelembagaan pendidikan yang dipimpinnya, tetapi merusak tatanan berbangsa dan bernegara. Rasulullah SAW bersabda diriwayatkan oleh imam Muslim dari sahabat Abu Hurairah “Hati-hatilah kalian terhadap doa orang-orang teraniaya, sebab tidak ada tabir antara do’anya dengan Allah, walau dia orang kafir sekalipun”.

### **k. Tabah**

Seorang kepala sekolah sudah semestinya memiliki sifat tabah, yaitu keras dengan kemauannya, tetapi diikuti oleh usaha yang cukup. Orang yang tabah adalah mereka yang mempunyai kepribadian yang kuat dan kondisi ini sangat diperlukan dalam kepemimpinan dewasa ini.

Dalam setiap organisasi sekolah diperlukan keberadaan kepala sekolah yang tabah yang mampu menghadapi berbagai tantangan dan ancaman yang datang dari luar maupun dari dalam. Semua tantangan akan dapat diatasi dengan adanya sifat ketabahan dari para kepala sekolahnya. Seorang kepala sekolah tidaklah mudah mundur dan tidak mudah menyerah sebelum berhasil mencapai apa yang akan diusahakannya, kecuali mundur untuk mengatur strategi.

### **l. Tawakkal kepada Allah SWT**

Sifat tawakkal hanya kepada Allah SWT mutlak harus dimiliki oleh kepala sekolah dan mereka yang dipimpinnya. Seorang pemimpin termasuk kepala sekolah haruslah mempercayakan kebijaksanaan yang telah dipilih oleh Allah SWT. untuk

dirinya dan kelompoknya. Menurut Shubhi (2001: 29) “Imam haruslah mendahului perbuatan, karena ia merupakan modal bagi adanya ketenangan jiwa sebelum seseorang menentukan suatu tindakan tertentu”. Karena itulah dalam melakukan berbagai tindakannya, seorang pemimpin haruslah menyerahkan diri sepenuhnya kepada Allah AWT. setelah ia berihitiar semaksimal mungkin.

Allah SWT. memperingatkan kita dengan firmanNya dalam surat AL Maidah ayat 11 “Hai orang-orang yang beriman, ingatlah nikmat Allah atas kamu, ketika suatu kaum hendak mengulurkan tangan (jahat) mereka kepada kamu, maka Allah menahan tangan mereka kepada kamu. Dan bertaqwalah kepada Allah, dan hanya kepada Allah sajalah orang-orang mukmin bertawakkal”.

## REFERENSI

- Ahmad Atha, A. Q. (2000). *Adabun Nabi Meneladani Akhlak Rasulullah*. Jakarta: pustaka Azzam.
- Al-Qaradhawi, Y. (2001). *Islam dan Globalisasi Dunia*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Covey, S. R. (1997). *Principle Centered Leadership*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga kependidikan Abad ke-21 (SPTK 21)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- ..... (2002). *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis sekolah di Jawa Barat*. Bandung: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- Fakry Gaffar, M. (2004). "Membangun Kembali Pendidikan Nasional dengan Fokus Pembaharuan Manajemen Perguruan Tinggi pada Era Globalisasi". Makalah pada Konvensi Nasional Pendidikan V. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Fakry Gaffar, M dan Nurdin, D. (2007). "Manajemen Pendidikan", dalam *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press.
- Ismawan, D. I. (2007). *Membangun Organisasi Pembelajaran*. Yogyakarta: Cakrawala.
- Jalal, F. Dan Supriyadi, D. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa.
- Kouzes, J. M dan Posner, B. Z. (2004). *The Leadership Challenge*. California: John Willey, Sons, Inc.
- Menteri Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/Madrasah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- ..... (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Mohammad, S. (1978). *Tentang Kepemimpinan*. Yogyakarta: Persatuan Kebangsaan Pelajar-pelajar Malaysia di Indonesia (PKPMI).

- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Permadi, D. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Pancakarya.
- Permadi, D dan Arifin, D. (2007). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya nusa
- Presiden Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Lembaran Negara RI No. 4294.
- ..... (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Lembaran Negara RI No. 41.
- Sallis, E. (2006). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Sanusi, A. (1999). *Mari Bergabung Bersama Kami dalam Kajian Paradigma*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.
- ..... (2007). "Bangsa Indonesia Makin Kehilangan Jati Diri". *Pikiran Rakyat* (5 Desember 2007).
- Satori, D. dan Sa'ud, U.S. (1994). "Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia" dalam *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung.
- Schein, E. H. (1996). "Leadership and Organisational Culture", in *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey Bass-Publisher.
- Sonhadji, A. (2006). *Pembaharuan Sistem Manajemen Lembaga Pendidikan*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Suderadjat, H. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika
- Suryati Suryana, E. (2008). *Membangun Citra Sekolah dengan Optimalisasi Sumber Daya Best Practice Kepala SMA Negeri 2 Sumedang*. Sumedang: SMA Negeri 2 Sumedang.
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta : Grasindo Gramedia, Widia Sarana Indonesia.

- Warsono. (2004). "Redefinisi dan Reposisi sebagai Investasi dalam Membangun Bangsa". Makalah pada Konvensi Nasional Pendidikan V. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Weber, G. B. (1996). "Growing Tomorrow Leader", in *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey Bass-Publisher.
- Wuryadi. (2004). "Strategi Dasar dan Prioritas Pembangunan Pendidikan Nasional" Makalah pada Konvensi Nasional Pendidikan V. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis telah dapat menyelesaikan makalah sebagai pengganti Ujian Akhir Semester. Makalah ini merupakan laporan hasil pengkajian lapangan suatu standar di salah satu sekolah dengan Judul **Problema dan Alternatif Solusi Implementasi Standar Kepala Sekolah di Tingkat Sekolah Menengah Atas (Studi Lapangan di SMA Negeri 2 Kabupaten Sumedang)**.

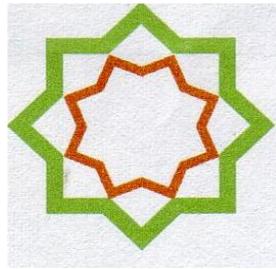
Penulisan makalah diawali dengan survei tentang persepsi dan identifikasi problema aktual terkait dengan standar kepala sekolah di SMA Negeri 2 Sumedang yang mengacu pada **Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah** yang mengungkap aspek **sumber daya manusia, operational rules, fasilitas pendukung dan dukungan dana**. Dalam makalah ini dikembangkan pula alternatif-alternatif solusi untuk masing-masing aspek sejalan dengan indikator-indikator pokok dimensi standardisasi kompetensi kepala sekolah sesuai Permendiknas tersebut dengan dukungan berbagai literatur yang relevan. Dalam bagian akhir makalah telah pula diambil kesimpulan yang mengacu pada permasalahan dan pembahasannya serta memberikan rekomendasi sebagai implikasi dari kesimpulan.

Dalam kesempatan ini penulis ucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuannya sehingga dapat menyelesaikan makalah ini. Tidak lupa pula mohon ma'af kalau ada kekurangan dan kekhilafan, serta terima kasih atas saran dan kritiknya demi kebermanfaatan tulisan ini.

Akhirnya semoga tulisan ini ada guna dan manfaatnya serta menjadi amal ibadah kita kepadaNya. Amin.

Bandung, 6 Juni 2008

Penulis.



**MAKALAH**

**PROBLEMA DAN ALTERNATIF SOLUSI  
IMPLEMENTASI STANDAR KEPALA SEKOLAH  
DI TINGKAT SEKOLAH MENENGAH ATAS  
(STUDI LAPANGAN DI SMA NEGERI 2 SUMEDANG)**

**DIKERJAKAN UNTUK MEMENUHI TUGAS MATA KULIAH :  
STANDARDISASI DAN PROFESIONALISASI PENDIDIKAN**

**Dosen:**

**H. Udin Syaefuddin Sa'ud, M.Ed., Ph.D.**

**Oleh:**

**H. Karso**

**NIS. 4103811307028**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA**

**BANDUNG**

**2008**

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis telah dapat menyelesaikan makalah sebagai pengganti Ujian Akhir Semester. Makalah ini merupakan laporan hasil pengkajian lapangan suatu standar di salah satu sekolah dengan Judul **Problema dan Alternatif Solusi Implementasi Standar Kepala Sekolah di Tingkat Sekolah Menengah Atas (Studi Lapangan di SMA Negeri 2 Kabupaten Sumedang)**.

Penulisan makalah diawali dengan survei tentang persepsi dan identifikasi problema aktual terkait dengan standar kepala sekolah di SMA Negeri 2 Sumedang yang mengacu pada **Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah** yang mengungkap aspek **sumber daya manusia, operational rules, fasilitas pendukung dan dukungan dana**. Dalam makalah ini dikembangkan pula alternatif-alternatif solusi untuk masing-masing aspek sejalan dengan indikator-indikator pokok dimensi standardisasi kompetensi kepala sekolah sesuai Permendiknas tersebut dengan dukungan berbagai literatur yang relevan. Dalam bagian akhir makalah telah pula diambil kesimpulan yang mengacu pada permasalahan dan pembahasannya serta memberikan rekomendasi sebagai implikasi dari kesimpulan.

Dalam kesempatan ini penulis ucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuannya sehingga dapat menyelesaikan makalah ini. Tidak lupa pula mohon ma'af kalau ada kekurangan dan kekhilafan, serta terima kasih atas saran dan kritiknya demi kebermanfaatannya tulisan ini.

Akhirnya semoga tulisan ini ada guna dan manfaatnya serta menjadi amal ibadah kita kepadaNya. Amin.

Bandung, 6 Juni 2008

Penulis.

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Permasalahan .....	3
C. Tujuan dan Prosedur Pemecahan Masalah .....	6
BAB II TEORI DAN KONSEP SERTA KEBIJAKAN ATAU PERATURAN-PERATURAN TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH .....	8
A. Tantangan Nasional dan Global dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	8
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Konteks Global .....	15
C. Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Standardisasi Sistem Pendidikan Nasional .....	24
D. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah .....	39

BAB III IDENTIFIKASI DAN ANALISIS PROBLEMA SERTA ALTERNATIF SOLUSI IMPLEMENTASI STANDAR KEPALA SEKOLAH DI SMA NEGERI 2 SUMEDANG .....	44
A. Persepsi dan Identifikasi Problema Aktual terhadap Standar	
Kepala Sekolah di SMA Negeri 2 Sumedang .....	44
1. Sumber Daya Manusia .....	44
2. Operational Rules .....	48
3. Fasilitas Pendukung .....	60
4. Dukungan Dana .....	62
B. Alternatif Solusi Permasalahan Implementasi Standar Kepala Sekolah di SMA Negeri 2 Sumedang .....	64
1. Sumber Daya Manusia .....	64
2. Operational Rules .....	68
3. Fasilitas Pendukung .....	69
4. Dukungan Dana .....	69
BAB IV KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	71
REFERENSI .....	73

