

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF (Perspektif Pendidikan Islam)

LEADERSHIP OF THE HEAD OF EFFECTIVE SCHOOL (Islamic Education Perspective)

Sophia Azhar

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar
Kampus II: Jalan H. M. Yasin Limpo Nomor 36 Samata-Gowa
Email: sophia.azhar@uin-alauddin.ac.id

Abstrak

Dalam UU No 20/2 003 (peraturan nomor 20/2003) tentang sistem pendidikan nasional, telah disebutkan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk meningkatkan potensi peserta didik agar menjadi orang yang setia dan menjadi warga sipil yang demokratis dan bertanggung jawab. Dalam konteks pendidikan Islam perlu dijalankan secara maksimal dengan menekankan nilai agama. Visi dan misi perlu ditentukan dan pelajaran agama digunakan sebagai dasar dalam menentukan visi dan misi lembaga. Penggunaan asas *fastabiqul khairat* menjadi nilai yang dibutuhkan untuk menciptakan visi dan misi yang ditentukan, pengelola institusi harus memberikan contoh kepada staf dengan memiliki karakteristik yang baik seperti: tulus, jujur, adil bertanggung jawab, dinamis, praktis dan fleksibel. Master kepala yang efektif dan bertanggung jawab adalah orang yang dapat memimpin institusi pendidikan.

Kata kunci: *Kepemimpinan, kepala sekolah, pendidikan islam.*

Abstract

In UU No 20/2 003 (regulation number 20/2003) about national education system, it has been mentioned that national education is aimed to improve potentials of learner to be faithful person and to be democratic, responsible civilian. In the context of Islamic education It need to be run maximally by emphasizing religious value. Vision and mission need to determining and religious lesson is used as base in determining vision and mission of the institution. Use of principle of fastabiqul khairat becomes a value needed to create vision and mission determined, institution manager in must give an example to the staff by having good characteristic such as: sincere, honest, fair responsible, dynamic, practical and flexible. Effective and responsible head master is a person who can lead the education institution.

Key words: *Leadership, head master, islamic education.*

1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan sarana strategis untuk meningkatkan kualitas suatu bangsa. Oleh karenanya, kemajuan suatu bangsa dan kemajuan pendidikan adalah suatu determinasi. Kemajuan beberapa negara di dunia ini merupakan akibat perhatian mereka yang besar dalam mengelola sektor pendidikan. Lihatlah, Malaysia yang sekarang lebih maju dari Indonesia, ini diakibatkan dan perhatian Iebih negara tersebut kepada sektor pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan inilah maka di Indonesia muncul wacana baru, yaitu pengelolaan pendidikan secara otonom diberikan kepada sekolah.

Dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, telah diamanatkan bahwa pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang

demokratis serta bertanggungjawab. Tujuan yang teramat mulia, yang memiliki keseimbangan antara dimensi transendental (lebih dan sekadar ukhrawi) yang berupa ketakwaan, keimanan, dan keikhlasan serta memiliki dimensi duniawi melalui nilai-nilai material sebagai sarana, seperti pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, nampaknya perlu di usahakan pencapaiannya secara maksimaL

Muhammad ‘Athiyah Al Abrasyi (Ramayulis:72) memberikan suatu rumusan bahwa tujuan pendidikan yang dilaksanakan oleh seorang muslim adalah untuk membentuk akhlaq mulia, persiapan kehidupan dunia akherat, persiapan untuk menghadapi hidup berserta tantangannya dan memberikan bekal keterampilan kepada siswa. Tujuan yang amat mulia mi nampaknya perlu mendapatklan perhatian serius untuk mewujudkannya. Hal mi membutuhkan sebuah lembaga pendidikan yang kuat yang bisa mengatur rumah tangganya sendiri, yang diawali dan sebuah *team work* yang kuat dan memiliki visi dan misi yang jelas untuk mencerdaskan anak bangsa.

Dalam hal membentuk suatu lembaga yang memiliki keunggulan tersebut, nampaknya dibutuhkan penanganan serius. Pemberlakuan Undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah otonomi daerah, secara eksplisit mengisyaratkan kepada kita semua mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan suatu wilayah dalam suasana yang lebih kondusif dan dalam berwawasan yang lebih demokratis. Termasuk pula di dalamnya berbagai kemungkinan pengelolaan dan pengembangan di bidang pendidikan. Pemberlakuan undang-undang tersebut menuntut adanya perubahan pengelolaan pendidikan dan yang bersifat sentralistik kepada lebih bersifat desentralistik, yang bisa dimanfaatkan untuk menemukan suatu bentuk dan wajah lembaga yang berkualitas.

Dalam konteks UUNo 22 Tahun 1999 dan Peraturan PemerintahNo 25 Tahun 2000 maka dalam pengembangan pendidikan berbasis kewilayahan mengandung beberapa implikasi. Oleh karena itu perlu dilaksanakan secermat mungkin agar tidak kebablasan atau menjadi salah sasaran. Implikasi ini diantaranya bahwa otonomi daerah membawa konsekuensi logis perubahan dalam manajemen pendidikan dan pola lama ke pola baru, dan paradigma lama ke paradigma baru (Suyatno: 78).

Untuk mewujudkan dan merealisasikan kebijakan yang diatur dalam undang-undang serta peraturan pemerintah diatas maka sekolah diberikan otonomi yang lebih luas, sehingga kepala sekolah harus berani mengambil keputusan secara lebih otonom. Dengan demikian dibutuhkan sosok kepala sekolah yang kuat.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan secara utuh dan mendalam tentang realitas social dan berbagai macam fenomena yang terjadi di masyarakat yang menjadi subjek penelitian sehingga tergambarkan ciri, karakter, sifat dan model fenomena tersebut. penelitian ini dilakukan dengan menghimpun data-data berupa informasi-informasi yang diperoleh dari subjek penelitian. Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan atau mengungkapkan dengan kata-kata (secara kualitatif).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Kepala sekolah adalah sebenarnya seorang guru biasa, yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Kepala

sekolah memiliki tanggungjawab yang berat, tetapi mulia. Sebagai pejabat, kepala sekolah harus tunduk kepada aturan yang ada. Dalam hal tertentu kepala sekolah harus juga memiliki kepribadian yang baik, penganut ajaran agama yang baik, berakhlak mulia dan terbebas dan perbuatan tercela. Kepala sekolah dalam tugasnya harus memahami tentang manajemen. Sekurang-kurangnya dia bisa menyusun perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan anggota, memberdayakan berbagai sumber organisasi dan melakukan evaluasi dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Untuk mewujudkan suatu lembaga yang berkualitas, kepala sekolah harus memahami visi dan misi sekolah. Untuk melaksanakan dan mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan, maka diperlukan suatu etos untuk mendorong adanya perubahan. Etos akan memberi rahmat bagi setiap manusia apabila didasarkan pada kecintaan dan kerendahan hati, etos yang membangun kerjasama dan tolong menolong. Etos inilah yang kemudian dalam Islam dinamakan dengan *Fastabiqul Khairat* (Yunahar: 71).

Etos *Fastabiqul Khairat* akan membawa kepada semangat yang membawa kepada jiwa untuk melakukan apa yang baik. Dalam hal ini maka semangat ini akan membawa kepada setiap orang untuk aktif di dalam kebaikan, karena etos *Fastabiqul Khairat* bukan berlumba-lomba mengalahkan yang lain demi keuntungan diri sendiri. Sebaliknya etos ini mengajarkan berlumba berbuat baik terhadap sesama orang dan berbuat baik terhadap dirinya sendiri.

Dengan visi dan misi yang jelas dan dilatarbelakangi oleh etos *Fastabiqul Khairat*, diharapkan kepala sekolah akan bisa membawa lembaga yang dipimpinnya menjadi *center excellence*, tanpa membuat dirinya merasa sombong. Kepala sekolah harus dapat mengambil keputusan dalam suasana yang genting. Adalah wajar bila dalam suatu kelembagaan, termasuk sekolah bila saat-saat tertentu mengalami persoalan yang harus diselesaikan dengan segera, cepat dan tepat. Misalnya tersinggungnya seorang karyawan, persoalan kepegawaian, persoalan dana, dan lain-lain. Sikap Kepala sekolah dalam menghadapi munculnya persoalan seperti ini harus berani mengambil peran untuk mengambil keputusan dalam waktu yang relatif singkat. Pemimpin memang penuh resiko dan pemimpin tidak boleh menghindari resiko, justru mereka harus berani menghadapi resiko dan kebijakan yang diambilnya.

3.2. Pembahasan

Kepemimpinan memiliki makna yang beranekaragam. Sesuai dengan kapasitas dan pandangan masing-masing individu. Kepemimpinan dapat mencakup berbagai sifat, perilaku, individu, hubungan interaksi dan kerjasama dengan pihak lain, kedudukan, jabatan, peran dan pengaruhnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Definisi lain dan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar manusia mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan.

Dricker (Made: 235) mengemukakan tugas kepala sekolah masa depan adalah (1) menangani organisasi berdasarkan tujuan (2) Mengambil resiko yang lebih besar dan

untuk waktu yang lebih panjang, sebab ia memutuskan sendiri alternatif-alternatif pemecahan masalah serta kontrolnya,(3) dapat membuat keputusan strategi (4) dapat membangun teori yang terintegrasi atau terpadu, (5) dapat mengkomunikasikan informasi secara jelas dan cepat, (6) dapat melihat organisasi sebagai keseluruhan dan mengintegrasikan fungsi-fungsinya, dan (7) dapat menghubungkan hasil kerjanya dengan organisasi dan lingkungan serta menemukan hal-hal yang berarti sebagai bahan pengambilan keputusan dan tindakan.

Dalam konteks keberagaman, bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin. Dan dan setiap apa yang dilakukan maka akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Tanggungjawab manusiabbersifat individual. Setiap orang bertanggung jawab atas semua yang dilakukannya. Sebagaimana yang disebutkan dalam Al-Qur'an dalam surah At Thur, ayat 21 :

Terjemahnya :

“dan orang-orang yang beriman, dan yang anak cucu mereka mengikuti mereka dalam keimanan, Kami hubungkan anak cucu mereka dengan mereka dan Kami tiada mengurangi sedikitpun dari pahala amal mereka. tiap-tiap manusia terikat dengan apa yang dikerjakannya”.

Orang hanya akan memetik apa yang dilakukannya sendiri, sebagaimana yang disebutkan dalam Al-Qur'an surah An Najm, ayat 39 :

Terjemahnya :

“dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”.

Prinsip ini juga ditemukan dalam sebuah hadits sebagai berikut: *“Sesungguhnya Abdullah Bin Umar Berkata: Saya mendengar Rasulullah bersabda : Setiap dan kalian adalah pemimpin. Setiap dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban tentang orang yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin dan dia dimintai pertanggungjawaban tentang orang-orang yang dipimpinnya. Seorang laki-laki (suami) adalah pemimpin dalam keluarganya dan dia dimintai pertanggungjawaban tentang orang-orang yang dipimpinnya. Seorang perempuan (istri) adalah pemimpin dalam rumah tangga suaminya dan dia dimintai pertanggungjawaban tentang orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pelayan (pembantu) adalah pemimpin dalam harta milik tuanya dan dia dimintai pertanggungjawaban tentang barang-barang yang diurusinya”* (HR: Bukhari)

Hadits tersebut betapa menekankan tanggungjawab seorang pemimpin-. Pemimpin merupakan inti dari sebuah perjalanan organisasi atau lembaga.

Untuk mewujudkan suatu lembaga yang berkualitas, kepala sekolah harus memahami visi dan misi sekolah. Visi dan misi dikembangkan dan sebuah cita-cita dan angan-angan yang mejadi impian target pencapaian. Secara rinci visi adalah pandangan jauh ke depan yang merupakan elaborasi rasional dan nilai-nilai yang diyakini. Visi pendidikan adalah pandangan jauh ke depan tentang profil lulusan lembaga pendidikan yang kita harapkan berdasarkan nilai-nilai keyakinan. Visi yang baik adalah visi yang berlandaskan nilai-nilai agama yang diyakini oleh orang-orang dalam organisasi dan masyarakat lingkungannya.

Sedangkan misi dapat diartikan sebagai apa yang harus diupayakan dalam mengubah kondisi masa kini menjadi kondisi yang diharapkan di masa depan sesuai dengan rumusan visi. Kalau visi dirumuskan sebagai bentuk pernyataan sebagai suatu penjelasan rasional dan nilai-nilai yang diyakini, maka misi dirumuskan dengan kata kerja, karena merupakan usaha yang harus dilakukan dalam mencapai visi (Han: 125).

Sebagai seorang pendidik islami, kepala sekolah dalam hal ini diharapkan bisa merumuskan visi dan misi yang islami juga. Visi dimaksud paling tidak bisa mencerminkan sosok *output* lembaga yang memiliki ciri Insan *Ulil albab*, yaitu gambaran sosok lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlaq, keluasan ilmu, dan kematangan professional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan seni yang bercirikan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat (UIN: 6). Puncak dari cita-cita ini adalah mampu menjadikan sebagai generasi Islam *rahmatan lil'alamiin*. Cerminan visi ini sudah menggambarkan profil lulusan ideal yang harus dijadikan sebagai landasan penimunan visi sekolah.

Disadari oleh setiap elemen yang bergelut di dunia pendidikan, bahwa Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan dan mengarahkan bagaimana tujuan lembaga bisa tercapai. Oleh karena itu dibutuhkan sosok manusia unggul. Selanjutnya dijelaskan bahwa manajer lembaga pendidikan dituntut memiliki sifat-sifat seperti di bawah ini (Ramayulis. 238):

- a. Ikhlas
segala tindakan dan perbuatan yang dilakukan dengan ikhlas akan dijadikan sebagai bagian dan ibadah kepada Allah SWT. Pengabdian yang bernilai tinggi adalah yang disertai dengan keikhlasan hati karena Allah swt.
- b. Kejujuran
Prinsip kejujuran yang ditegaskan dalam ayat ini memberikan tuntunan bahwa seorang manajer hendaknya selalu menjunjung kebenaran dan kejujuran. Kejujuran dan kebenaran akan membawa manusia benar-benar mampu mencapai pada derajat ketaqwaan.. Sedangkan ketaqwaan adalah taraf tertinggi bagi orang yang beriman.
- c. Amanah
Prinsip ini akan mendasari bagi manajer untuk melaksanakan tugas tanpa ragu-ragu, dan justru akan menimbulkan perasaan penuh tanggung jawab dan dedikasi serta mengerahkan seluruh potensi yang ada pada diri mereka demi kemajuan lembaga yang dipimpinnya.
- d. Adil
Sifat ini akan mendasari pada pengambilan keputusan akan selalu mencerminkan sikap adil, baik adil dalam menimbang, menyampaikan maupun melaksanakan.
- e. Tanggungjawab
Sifat tanggungjawab akan melahirkan prinsip bahwa seorang manajer dalam setiap sepak-terjangnya akan dimintai pertanggung-jawaban. Pertanggung-jawaban ini bukan hanya dihadapan manusia, tetapi dihadapan Allah swt.
- f. Dinamis
sistem manajemen merupakan sistem yang dinamis bukan statis. Dinamika tersebut selalu diarahkan kepada pencapaian tujuan.
- g. Praktis

Bahwa dalam pelaksanaannya, management yang diterapkan dalam lembaga harus aplikatif. Aplikasi ini pada dasarnya merupakan implementasi keimanan seorang muslim dalam bentuk amal sholeh.

h. Fleksibel

Prinsip ini memberikan corak manager hendaknya bisa menjalankan lembaga sehingga bisa memberikan warna bagi kemanfaatan manusia.

Kinerja kepala sekolah dalam hal ini harus ditunjukkan dengan membuat langkah-langkah agar tujuan bisa tercapai dengan efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal ini kepala sekolah yang efektif dalam pelaksanaan otonomi sekolah dapat dilihat dengan kriteria sebagai berikut (Encong:126) :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan sekolah dan pendidikan
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah
5. Bekerja dengan tim manajemen
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan sekolah yang telah ditetapkan.

Untuk mensukseskan dalam membuat manajemen sekolah serta mensukseskan kepemimpinannya, kepala sekolah dituntut memiliki ketrampilan-ketrampilan, misalnya keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, serta keterampilan teknik.

Keterampilan Konseptual ini dimaksudkan adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Sedangkan keterampilan manusiawi dimaksudkan adalah keterampilan yang membuat kepala sekolah bisa bekerja sama dalam tim, serta memotivasi dan memimpin. Sedangkan keterampilan teknik ini dimaksudkan adalah ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode serta teknik dan juga kemampuan menyelesaikan tugas tertentu

Kepala sekolah yang efektif bisa memimpin lembaga pendidikan adalah kepala sekolah yang memiliki ketangguhan pribadi. Selanjutnya, seperti mengutip pendapat Slamet PH, bahwa Secara umum, karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dilukiskan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki toleransi terhadap

- perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai (f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidak-pedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.
2. Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan *unsystem*), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidakpaisial),beripikir multi-interlmtas disiplin (tidak parsial), beipikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.
 3. Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang hams dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.
 4. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyeraskan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan), pengurus atau administrator (mengadminitrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan). *Catatan:* manajer tangguh, menurut hasi-lhasil penelitian, paling tidak memiliki sejumlah kompetensi seperti berikut. Menurut Enterprising Nation (1995), manajer tangguh memiliki delapan kompetensi, yaitu: (a) people skills, (b) strategic thinker, (c) visionary, (d) flexible and adaptable to change, (e) self-management, (f) team player, (g) ability to solve complex problem and make decisions, and (h) ethical/high personal standards. Sedang American Management Digambarkan oleh Slamet PH, ada 18 kompetensi yang harus dimiliki manajer tangguh, yaitu: (a) efficiency orientation, (b) proactivity, (c) concern with impact, (d) diagnostic use of concepts, (e) use of unilateral power, (f) developing others, (g) spontaneity, (h) accurate self assessment, (i) self-control, (j) stamina and adaptability, (k) perceptual objectivity, (l) positive regard, (m) managing group process, (n) use of socialized power, (o) self confidence (P) conceptualization, (q) logical thought, and (r) use of oral presentation.
 5. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) dimensi tugas terdiri dan pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas,

- pengelolaan keuangan, hubungan sekolah masyarakat, dsb; (b) dimensi proses, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses belajar mengajar; (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan; dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis.
6. Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual nyata dan kinerja yang diharapkan). Berangkat dari sini, kemudian dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan analisis SWOT (*Strength, Weaknes, Opportunity, Threat*) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai.
 7. Kepala sekolah mengupayakan *teamwork* yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antararganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil output sekolah.
 8. Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepadaarganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorongarganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.
 9. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar, hal ini ditunjukkan dengan perilaku seperti berikut: (a) memberdayakan sumberdaya manusianya seoptimal mungkin; (b) memfasilitasiarganya untuk belajar terus dan belajar kembali; (c) mendorong kemandirian (otonomi) setiaparganya; (d) memberikan tanggungjawab kepadaarganya; (e) mendorong setiaparganya untuk mempertanggung-gugatkan terhadap hasil kerjanya; (f) mendorong adanya *teamwork* yang kompak dan cerdas dan *shared-value* bagi setiaparganya; (g) menanggapi dengan cepat terhadap pasar (pelanggan); (h) mengajakarganya untuk menjadikan sekolahnya *customer focused*; (i) mengajakarganya untuk siap menghadapi perubahan
 10. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dan pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dan manajemen berbasis pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah.
 11. Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang dan pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.
 12. Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya, terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya.

Stoner (Qomari : 102) menekankan ada beberapa hal yang harus difungsikan oleh setiap manajer, tentu saja termasuk kepala sekolah, bila ingin sukses dalam melakukan tugasnya walaupun kesemuanya itu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik SDM maupun yang non SDM.

Kepala sekolah diharapkan dapat bekerja melalui orang lain. Dalam hal ini kepala sekolah harus memahami berbagai unsur yang dengannya harus dijalin hubungan baik, seperti atasan, baik langsung maupun tidak langsung dan dengan berbagai pihak diluar sekolah yang terkait. Tentu saja yang dimaksud adalah berkenaan dengan sumber daya manusia yang dalam hal ini termasuk para guru, siswa, staff, orang tua siswa, dan lain-lain.

Hal yang tidak kalah penting bahwa Kepala sekolah bertanggungjawab atas segala yang terjadi di lingkungan sekolahnya, maksudnya bahwa keberhasilan dan kegagalan yang terjadi di sekolah baik yang disebabkan oleh dirinya maupun yang dilakukan oleh staff atau bawahan harus dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah. Atau sekurang-kurangnya, setiap kejadian oleh siapapun yang ada kaitannya dengan sekolah, maka kepala sekolah turut mempertanggung-jawabkannya. Jadi kepala sekolah memang harus jeli dan cermat, tidak boleh bersikap “*easy going*”.

Kepala sekolah dengan fasilitas yang ada harus mampu mengatur dan mengarahkannya sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan. Bila dirasa perlu, kepala sekolah harus melakukan kajian secara cermat untuk membuat skala prioritas dan berbagai rencana yang telah disusun untuk disesuaikan dengan kemampuan yang ada saat itu.

Kepala sekolah hendaknya mampu berfikir analitik dan konseptual. Dalam memecahkan berbagai persoalan yang muncul, kepala sekolah tidak tepat bila sekedar melakukan langkah *sporadic* dan secara spontan saja. Dalam hal-hal tertentu berbagai persoalan yang muncul harus dianalisis secara mendalam untuk kemudian diberikan langkah penyelesaian yang komprehensif berdasarkan suatu konsep atau teori. Kendatipun begitu, kebijakan ini hendaknya realistis dan juga operasional.

Kepala sekolah sebagai juru penengah. Lingkungan sekolah terdiri dari kelompok manusia yang masing-masing-masing memiliki latar belakang, adat istiadat, kepentingan, keinginan yang berbeda-beda. Adalah wajar jika ditengah-tengah mereka kadang kala muncul perbedaan paham, perselisihan, bahkan mungkin perkelahian. Kepala sekolah dengan gayanya tidak harus melakukan pembelaan kepada salah satu diantara mereka dengan rasa pilih kasih atau melakukan pemihakan kepada salah satu diantara mereka. Justru kepala sekolah hendaknya dapat memfungsikan diri sebagai penengah untuk mencari jalan keluar yang adil yang dapat diterima oleh mereka.

Kepala sekolah sebagai politisi. Maksudnya adalah bahwa kepala sekolah hendaknya menggunakan kemampuannya untuk berfikir menemukan berbagai alternatif dalam rangka mengembangkan lembaga sekolahnya sehingga dapat bersaing dengan sekolah lain dan memenangkan persaingan. Disamping itu kepala sekolah hendaknya juga secara pro aktif membentuk jaringan efektif dengan pihak-pihak terkait demi kejayaan sekolahnya.

Kepala sekolah adalah seorang diplomat, maksudnya dalam kondisi bagaimanapun, kepala sekolah harus mewakili sekolahnya, baik untuk urusan ke dalam maupun keluar. Kepala sekolah adalah wakil resmi dan sekolahnya sehingga seringkali seorang kepala sekolah dipanggil dengan sebutan sekolah yang diwakilinya. Bukan lagi dikenal dengan nama aslinya.

4. Kesimpulan

Demikian uraian singkat tentang karakteristik kepala sekolah yang bisa diharapkan. Banyak kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.. Seperti disebutkan sebelumnya kepala sekolah tangguh harus memiliki sejumlah kompetensi. Intinya, kepala sekolah tangguh adalah kepala sekolah yang cerdas dan berkepribadian, serta *visioner* serta memiliki etos *Fastabiqul Khairat*. Yaitu seorang manajer lembaga pendidikan yang mampu memobilisasi, mengkoordinasi dan memberdayakan seluruh sumberdaya yang ada atau yang harus diadakan untuk mencapai tujuan sekolah atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah.

Daftar Pustaka

- E. Mulyasa. (2002) *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung, Remaja Rosda Karya,
Imron, *Profesionalisme Guru*. Jurnal Cakrawala Nol II No 2 Tahun 2004
Made Pidarta. (2004) *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta Rineka Cipta
*Memperluas Jaringan, Membesarkan LembagaArah kebijakan, Straegi dan Dinamika
Kerjasama UIN Malang*, 2005 Dirjen Bagais Depag RI
Qomari Anwar. (2002). *Reorientasi Pendidikan Profesi Keguruan*, Jakarta :hamka Press
Ramayulis. (2002) *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta, Kalam Mulia
Sam M. Chan. (2005) *Kebaikan Pendidikan Era Autonomi Daerah*. Jakarta Raja
Grafindo Persada
Suderajat, Han. (2005) *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung,
Cipta Cekas Grafika
Suyatno dkk. (2001). *Strategi Pendidikan Nasional*. Jakarta : hamka Press,
Yunahar Ilyas dkk, (1999) *Pendidikan dalam Perspektif Al Qur'an*. Yogyakarta, LPPI
<http://www.depdiknas.go.id>. *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*: Slamet PH Dikutip
path tanggal 1 Juli 2006
<http://www.depdiknas.go.id>. *Manajemen Pendidikan Masa Depan* : Eman Suparman
dikutip pada tanggal 6 Juni 2006