

JURNAL ILMIAH
TANGKOLEH PUTAI

Membangun Wawasan Berteologi Integralistik

Meretas
Jalan Baru
Berteologi

Kesesuaian Sumber dan Bahan Ajar Dalam Rangka Pencapaian Kompetensi Pembelajaran
Yowelna Tarumasely

Pengembangan Bahan Pembelajaran Berbasis Komputer Sebagai Peningkatan Aktivitas Belajar Siswa di Sekolah Dasar
Flora Maunari

Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah
Onisimus Amtu

Komitmen Organisasi
Dapot Nababan

Kerusakan Lingkungan Alam
Ledy Manusama

Tinjauan Perguruan Tinggi Memunculkan Elitisme dari Aspek Ekonomi, Sosial dan Budaya
F. Maatuku

Pembelajaran Kooperatif Model Jigsaw
Christiana Demaja Wilhelmina Sahertian

Interaksi Sosial Antar Umat Beragama
Maurits J. Polatu

Seni dan Keindahan
Jermias Hartes Van Harling

Depresi Lansia
A. Sapulette Alce



JURNAL ILMIAH TANGKOLEH PUTAI

Tangkoleh Putai, adalah bahasa suku Wemale di Pulau Seram. **Tangkoleh** adalah suatu lembaga pendidikan adat yang diikuti oleh laki laki wemale yang disebut *pa Manawa*, (laki laki perkasa) Pendidikan ini dapat diikuti setelah seseorang telah melewati ritus inisiasi, (Hawani). Pendidikan tangkoleh biasa diselenggarakan di hutan dalam waktu yang tidak ditentukan. Peserta pendidikannya diajarkan berbagai hal, mulai dari ketrampilan kerja sampai pada aspek-aspek moral-etis atau penurunan alihan nilai-nilai adat. Sedangkan **putai** menunjuk pada tempat berlangsungnya pendidikan tadi. Kata ini tidak sebatas menunjuk pada suatu lokasi geografis, tetapi tempat yang sudah ditetapkan secara khusus. Oleh sebab itu lingkungan ini dipandang sakral dalam adat setempat. Penetapan nama **TANGKOLEH PUTAI** sebagai nama Jurnal Ilmiah STAKPN Ambon didasarkan pada pertimbangan kultural dan ilmiah. Pertimbangan kultural artinya, pendidikan dimanapun mesti bertumpu pada basis-basis kebudayaan masyarakat setempat. Ia pun harus mampu menjadi suatu lembaga pengembangan kebudayaan, dan bahkan pasang surut perubahannya juga sinergis dengan pasang surut perubahan kebudayaan. Di samping itu, keberadaan lembaga STAKPN di Ambon harus mampu secara signifikan membawa perubahan dan perkembangan dalam budaya pendidikan di Maluku. Suatu budaya pendidikan yang membentuk manusia yang berbudi pekerti luhur. Alasan ilmiahnya ialah karena lembaga STAKPN Ambon berpacu mengembangkan pendidikan yang menuju pada pembentukan suatu teologi integralistik, mencakup seluruh aspek kehidupan dan kependidikan itu sendiri.

Penanggung Jawab

Dr. Agusthina Ch. Kakiay, M.Si (Ketua STAKPN Ambon)

Koordinator P3 M

Dr. Yance Z. Rumahuru, MA (STAKPN Ambon)

Redaktur :

Prof. Dr. I.Nyoman S.Degeng, M.Pd. (PPs Univ Negeri Malang)

Prof. Dr. A Watloty, S.PAK. M.Hum (UNPATTI)

Dr. H.L Sapulete (UKIM Ambon)

Dr. Elka Anakotta, M.Si (STAKPN Ambon)

R. Souhaly, SH., MH (STAKPN AMBON)

Pemimpin Redaksi:

Dr. Christiana D. W. Sahertian, S.PAK, M.Pd

Sekretaris Redaksi:

Dian F. Nanlohy, M.Th

Bendahara :

Josafat. N. Dias, S.Th. M.Si

Anggota :

- 1. Dr. Agusthina Siahaya, M.Th*
- 2. Onisimus Amtu, M.Pd*

Alamat Redaksi:

Kampus STAKPN Ambon, JL Halong Atas - Desa Halong Ambon, (0911) 3302659 - 081333376883

Catatan Redaksi

Redaksi menerima tulisan berupa artikel, hasil penelitian, opini dan esai, adalah gagasan orisinal penulis, sesuai dengan kaidah ilmiah yang berlaku dan yang belum pernah diterbitkan dalam media cetak lain.

Naskah di ketik dengan spasi ganda, pada kertas kuarto, font Time New Roman (12), dengan menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar. Panjang 10-12 halaman sebanyak satu eksemplar disertai disketnya (lebih lanjut silahkan baca petunjuk bagi penulis pada halaman belakang).

JURNAL ILMIAH TANGKOLEH PUTAI

Membangun Wawasan Berteologi Integralistik

DAFTAR ISI

Kesesuaian Sumber dan Bahan Ajar Dalam Rangka Pencapaian Kompetensi Pembelajaran <i>Yowelna Tarumasely</i>	01-14
Pengembangan Bahan Pembelajaran Berbasis Komputer Sebagai Peningkatan Aktivitas Belajar Siswa Di Sekolah Dasar <i>Flora Maunari</i>	15-26
Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah <i>Onisimus Amtu</i>	27-46
Komitmen Organisasi <i>Dapot Nababan</i>	47-58
Kerusakan Lingkungan Alam <i>Ledy Manusama</i>	59-68
Tinjauan Perguruan Tinggi Memunculkan Elitisme Dari Aspek Ekonomi, Sosial dan Budaya <i>F Maatuku</i>	69-76
Pembelajaran Kooperatif Model Jigsaw <i>Christiana emaja Wilhelmina Sahertian</i>	77-88
Interaksi Sosial Antar Umat Beragama <i>Maurits J. Polatu</i>	89-106
Seni dan Keindahan <i>Jermias Hartes Van Harling</i>	107-120
Depresi Lansia <i>A. SapuletteAlce</i>	121-130

KEPEMIMPINAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

Onisimus Amtu

Dosen STAKPN Ambon

Abstract: *In the context of educational organizations, leadership is a decisive factor. Effective managerial leadership that can mobilize, direct and encourage people to do more to mobilize all the ability in earnest to achieve organizational goals. In the context of performance, managerial skills, leadership styles and motivation of the principal as a leader will affect the performance of teachers so as to encourage the improvement of education quality. Good leadership will create a working climate situation and to encourage teachers to devote his best work with ikhlas, so that optimal performance is achieved. The importance of managerial roles as a principal leader in educational institutions, is expected to create a healthy school organization, creative and dynamic in creating quality and competitiveness of education in national and global contexts.*

Keywords: *Leadership, Managerial, Principal.*

PENDAHULUAN

Pendidikan telah dimaknai sebagai kebutuhan dasar manusia. Kecenderungan meningkat atau menurunnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu bangsa selalu dihubungkan dengan perkembangan pendidikannya. Hal ini tentu saja telah mendorong setiap Negara untuk membenahi pendidikannya, sehingga dapat berperan sebagai lokomotif perubahan dan instrumen pengembangan ilmu dan teknologi menyongsong era globalisasi. Sebagai suatu organisasi, setiap lembaga pendidikan memerlukan seperangkat sistem, mekanisme, prosedur dan kompetensi dalam pengelolaan organisasi, sehingga dapat mendorong sinergisitas

antar komponen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai sebuah sistem yang terus bergerak, organisasi pendidikan tentu memerlukan kepemimpinan yang berperan menjalankan fungsi-fungsi pengelolaan sehingga dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam kaitan itu, kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi salah satu indikator yang turut menentukan keberhasilan penyelenggaraan proses belajar mengajar dan hasil belajar yang bermutu dan berdaya saing. Mortimer Adler (Permadi, 1999:24)¹ mengemukakan bahwa mutu belajar mengajar yang terjadi di sekolah ditentukan oleh sebagian besar mutu kepemimpinan Kepala Sekolah.

¹ Dadi Permadi, 1999, *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Bandung: Sarana Panca Karya.

Pendapat ini secara teoretis telah menjadi keutamaan seorang Kepala Sekolah, tetapi pada kenyataannya selalu jauh dari harapan. Peran dan fungsi Kepala Sekolah sebagai seorang manajer yang profesional belum menunjukkan hasil yang menggembirakan. Masih banyak jabatan Kepala Sekolah yang diisi oleh orang-orang yang tidak profesional, sehingga berdampak terhadap kemampuan mengelola organisasi sekolah untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional. Sebagaimana dikemukakan Mulyasa (2007:42)² bahwa pada umumnya Kepala Sekolah di Indonesia belum dikatan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Hal ini disinyalir pula oleh Bank Dunia (1999) bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya para Kepala Sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan.

Sesuai Kepmendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, seorang Kepala Sekolah mutlak memiliki kualifikasi dan kompetensi. Kualifikasi adalah jenjang pendidikan yang ditempuh (S1 atau D-IV), sementara kompetensi adalah seperangkat kemampuan, keahlian dan ketrampilan yang melekat erat dalam jabatannya. Kompetensi seorang Kepala Sekolah adalah; kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi sosial dan kompetensi

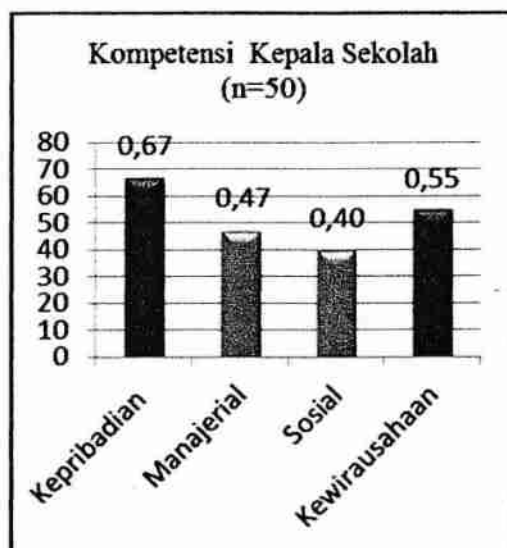
kewirausahaan. Diantara empat kompetensi yang disebutkan, kompetensi manajerial menjadi salah satu komponen yang turut menentukan keberhasilan kepemimpinan Kepala Sekolah. Kepala Sekolah adalah unsur terpenting dalam suatu organisasi sekolah. Tinggi-rendahnya mutu pendidikan pada suatu sekolah sangat ditentukan pula oleh kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki seorang Kepala Sekolah.

Sebagai seorang pemimpin pendidikan, Kepala Sekolah adalah Manajer terdepan dalam struktur organisasi pendidikan yang bertanggungjawab untuk menggerakkan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan mutu pendidikan. Itu berarti peran kepemimpinan seorang Kepala Sekolah tidak saja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja para guru dan pegawai tetapi juga bagi mutu proses dan hasil belajar. Dalam konteks pengelolaan organisasi, perangkat peraturan dan perundang-undangan telah menggariskan prinsip-prinsip pokok dan standar tertentu yang menjadi acuan pelaksanaan tugas seorang Kepala Sekolah. Tetapi kenyataannya, dinamika pengelolaan lembaga-lembaga pendidikan pada berbagai aras dan tingkatan belum menunjukkan perkembangan yang berarti.

Peran yang ditampilkan dalam kepemimpinan di sekolah masih sebatas pada "pencitraan diri" sehingga mengabaikan kompetensi lainnya. Karena Kepala Sekolah secara organisatoris mewakili organisasi (sekolah) baik ke dalam maupun ke luar, maka kemampuan dan keterampilan yang melekat dalam jabatan itu, mempengaruhi kapasitas kepemimpinannya di sekolah. Belajar pada

² Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

berbagai fenomena yang mencuat akhir-akhir ini mengenai kualitas proses belajar dan mutu lulusan sekolah, maka tingkat keberhasilan dan pencapaian prestasi suatu sekolah sangat ditentukan oleh kompetensi dan kemampuan manajerial seorang Kepala Sekolah. Masih ada jabatan Kepala Sekolah yang diisi oleh orang-orang yang tidak berkompoten bahkan cenderung di politisasi demi kepentingan kelompok tertentu. Seharusnya jabatan itu adalah jabatan profesional bagi guru yang memiliki kompetensi dan keterampilan. Peran Kepala Sekolah harus mencirikan empat komponen dimaksud dan diperankan secara berimbang dalam konteks pengelolaan organisasi. Hasil penelitian yang dipublikasi Direktur Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kemendiknas 2009, menunjukkan bahwa kompetensi manajerial Kepala Sekolah tidak mengalami peningkatan yang signifikan dibanding kompetensi kepribadian dan kewirausahaan, sebagaimana yang ditampilkan di bawah ini.



Sumber: Kemendiknas, 2009.

Hasil penelitian di atas secara jelas membuktikan bahwa penerapan prinsip-prinsip manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring di sekolah-sekolah selama ini belum maksimal dilakukan oleh Kepala Sekolah. Sebagai manajer terdepan, Kepala Sekolah harus memainkan perannya secara baik dalam mengelola, menata, mengorganisir dan menggerakkan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki agar mendorong guru, pegawai, siswa dan orang tua untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menciptakan mutu pendidikan di sekolah. Keberhasilan dan atau keunggulan setiap sekolah dalam mengimplementasikan program-programnya tidak saja ditentukan oleh kemampuan guru, dukungan siswa, orang tua dan masyarakat, tetapi dikembalikan pada kemampuan dan kompetensi manajerial yang diperankan oleh Kepala Sekolah. Karena kemampuan manajerial Kepala Sekolah sangat berdampak signifikan terhadap perkembangan belajar siswa, mendorong motivasi guru dan pegawai serta menciptakan budaya organisasi yang sehat dan dinamis.

Sebagaimana dibuktikan Karweti³ (2010) dalam penelitiannya mengenai *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah di SLB di Kabupaten Subang*, bahwa kemampuan manajerial Kepala Sekolah

³ Engkay Karweti. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang*. Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 11 Nomor 2, Oktober 2010.

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Itu berarti kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi sentra perubahan dan titik-balik pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada mutu dan daya saing pendidikan.

Keterampilan dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Sosok seorang Kepala Sekolah selalu menjadi harapan dan dambaan, tetapi sekaligus menjadi sumber masalah atau menjadi sasaran tuduhan sebagian masyarakat, jika mutu sekolah yang dipimpinnya meningkat atau sebaliknya menurun. Perannya sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi pendidikan, bukanlah suatu jabatan dan kedudukan yang tidak beresiko. Jabatan yang diemban melekat atribut kepemimpinan yang didasarkan atas berbagai kompetensi yang dimiliki. Kepala Sekolah menduduki posisi yang sangat strategis di dalam pencapaian keberhasilan suatu sekolah dan berperan penting sebagai pemimpin pendidikan. Begitu pentingnya kedudukan Kepala Sekolah, sehingga Wahjosumidjo⁴ (2008:83) berani untuk mendefinisikan Kepala Sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi

pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Makna yang terkandung dalam gagasan di atas menunjukkan bahwa Kepala Sekolah mempunyai arti penting bagi sebuah sekolah, sama pentingnya seperti arti seorang pemimpin bagi sebuah organisasi, atau arti pentingnya seorang kepala rumah tangga dalam sebuah keluarga. Apalagi dalam era desentralisasi pemerintahan dan desentralisasi pendidikan, Kepala Sekolah tidak hanya sekedar menjalankan rutinitas kewajiban yang melekat pada dirinya, tetapi bagaimana memposisikan dirinya sebagai pemimpin bagi sebuah sekolah, karena maju mundurnya sekolah terletak pada kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah. Kepala Sekolah memainkan peran penting dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan pendidikan nasional (Sutapa & Yuliana).⁵

Dalam hal ini, Kepala Sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas praktik pengajaran dan pencapaian belajar peserta didik. Kepala Sekolah memimpin, bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan, untuk memetakan arah ke depan pendidikan di sekolah, mengembangkan pencapaian yang diharapkan, memelihara fokus perhatian terhadap proses pengajaran dan pembelajaran dan membangun lingkungan belajar yang kondusif dan positif. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan Kepala Sekolah dapat menjadi faktor pembeda

⁴ Wahjosumidjo., 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

⁵ Mada Sutapa & Lia Yuliana, dalam <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/>.

terhadap proses pendidikan yang berlangsung di sekolah (misalnya Bennett & Anderson, 2003).⁶

Untuk mendukung ke arah tersebut maka pemikiran tentang *Leadership Matters*, yaitu pemikiran mengenai peran dan kemampuan/kapabilitas kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi penting. Hal ini dimaksudkan agar setiap komponen dapat memiliki kesepahaman mengenai hakikat dan perubahan terkini dari peran dan kemampuan Kepala Sekolah sehingga dapat memahami aspirasi mereka. Dengan demikian, segenap pihak dapat mendukung peran, tanggungjawab dan kinerja Kepala Sekolah memimpin proses pembelajaran di sekolah. Hal tersebut menekankan bagaimana membangun tanggungjawab Kepala Sekolah untuk membentuk kepemimpinannya dalam tingkatan kualitas tertinggi, membangun kemampuan kepemimpinan dan mendistribusikannya dan memahami kompleksitas kepemimpinan dalam ragam konteks belajar di sekolah (Davies, 2005; English, 2005).⁷

Paul Hersey (Wahjosumidjo, 2008:99) mengatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical*, *human*, dan *conceptual*. Ketiga keterampilan manajerial tersebut

berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Pendapat yang sama didukung oleh Daniel Katz dan Robert Kahn dalam Lunenburg (2000: 333) dengan memberikan definisi terhadap masing-masing keterampilan yang disyaratkan bagi Kepala Sekolah, adalah;

- a. *Technical, involving good planning, organizing, coordinating, supervising, and controlling techniques;*
- b. *Human, dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills; and*
- c. *Conceptual, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization*

Pendapat di atas pada dasarnya menekankan bahwa yang terpenting dari keterampilan teknis Kepala Sekolah adalah melakukan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan dan teknik pengendalian yang baik. Keterampilan manusiawi, seorang Kepala Sekolah adalah bertalian dengan hubungan manusia dan keterampilan orang lain, baik memotivasi semangat maupun membangun keterampilannya. Sementara pada keterampilan konseptual penekanannya adalah pada keterampilan teknis yang terkait dengan layanan atau produk dari organisasi. Kepala Sekolah adalah jabatan kepemimpinan yang menjadi manajer terdepan dalam medan layanan pendidikan. Ukuran perkembangan sekolah, kualitas belajar-mengajar, mutu

⁶ Bennett, N. & Anderson, L. (Eds). (2003). *Re-thinking Educational Leadership*. London: Sage publications.

⁷ Lunenburg, Fred. C & Allan C. Ornstein. (2000) *Educational Administration; Concepts and Practices*. USA: Wadsworth

lulusan, keberhasilan program sekolah, kerjasama dengan orang tua dan masyarakat, sangat bergantung pada kemampuan, keterampilan dan kompetensi profesional Kepala Sekolah sebagai seorang manajer.

Selaku seorang manajer pendidikan, Kepala Sekolah harus memahami fungsi dan perannya sebagai seorang perencana, pengorganisasi, pelaksana, pengendali, pengawas dan penilai atas program dan kebijakan dalam lingkup organisasi sekolah yang dipimpinnya. Kepala Sekolah adalah “ujung tombak” dari kesuksesan belajar siswa, kemandirian dan profesionalisme guru. Ia mengemban tugas mulia dari Negara untuk mencerdaskan kehidupan suatu generasi penerus bangsa yang mampu mengembangkan dirinya dan masyarakatnya dengan kemampuan ilmu dan pengetahuan yang dimiliki.

A. Keterampilan Teknikal

Menurut Daniel Katz dan Robert Kahn (Lunenburg, 2000:334) keterampilan teknikal melibatkan perencanaan yang baik, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan teknik pengawasan. Keterampilan Teknik (*Technical Skills*) sebagaimana dikemukakan Stephen P. Robbins (1998:5)⁸ meliputi kemampuan dalam menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi. Kemudian Pidarta dalam Mulyasa (2007:126)⁹

menambahkan, keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Sementara Menurut Wahjosumidjo (2008:101), keterampilan teknik Kepala Sekolah meliputi: (1) menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus; dan (2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa keterampilan teknikal memang menjadi keharusan bagi setiap Kepala Sekolah (sekalipun mungkin tidak semua Kepala Sekolah memilikinya). Keterampilan ini mengandung makna strategi dan *trick* yang dimiliki untuk melaksanakan sebuah aktivitas manajemen. Konsep ini bermakna positif karena dimaksudkan untuk menyiasati berbagai kemungkinan yang timbul dalam penyelenggaraan organisasi. Tetapi pada satu pihak bisa saja dimaknai untuk hal yang negatif, karena dijadikan sebagai *trick* untuk mendapatkan sesuatu secara tidak wajar dan objektif. Katakanlah dalam mendongkrak tingkat kelulusan para siswa peserta UN, seorang Kepala Sekolah dapat mengubah strategi pembelajaran dengan menerapkan *les-les tambahan*, *try out* dan sebagainya.

⁸ Robbin, Stephen P. (1998). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.

⁹ Mulyasa, E. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah - Konsep Strategi dan*

Implementasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Bukan sebaliknya menjadi “*pecundang*” pada saat UN dengan cara membocorkan soal atau memberikan kunci jawaban secara massal bagi peserta ujian dengan alasan menjaga nama baik dan mutu sekolah.

Keterampilan teknikal Kepala Sekolah bukan tanpa dasar, metode dan prosedur. Ia harus menerapkan keterampilan ini sesuai dengan strategi, metode dan proses yang tidak menyimpang dari ketentuan dengan maksud mencapai tujuan sekolah, bukan untuk mencapai tujuan pribadinya. Seni mengelola organisasi memerlukan juga teknik untuk menyiasati berbagai kemungkinan terburuk yang sebelumnya tidak diprediksi dalam perencanaan program-program sekolah. Keterampilan teknikal ini adalah kecakapan individual Kepala Sekolah untuk merumuskan seperangkat strategi, metode dengan memanfaatkan keahlian dan kemampuan tertentu baik dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian maupun evaluasi terhadap program-program sekolah. Keterampilan teknikal adalah juga konfigurasi dan kolaborasi antara keahlian, strategi dan kemampuan seorang Kepala Sekolah dalam mengelola suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan implementasi program-program sekolah sebagian besar dikembalikan pada kemampuan dan kematangan seorang Kepala Sekolah dalam mengembangkan teknik dan strategi pencapaian yang ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Ada saja cara dan teknik tertentu yang menjadi “*senjata pamungkas*” Kepala Sekolah dalam menerapkan strategi untuk mencapai tujuan sekolah. Dari aspek psikologis, integritas seorang Kepala Sekolah dapat dinilai dari kemampuannya meningkatkan mutu dan hasil belajar siswa melalui pendayagunaan berbagai potensi organisasi sekolah. Ia juga harus menjaga nama baik serta tingkat kepercayaan masyarakat dan *stakeholder* pendidikan terhadap lembaga yang dipimpinnya. Kecakapan dan kemahirannya dalam aksi dan kelihaiannya dalam menentukan strategi yang digunakan menjadi kunci keberhasilan seorang Kepala Sekolah. Untuk mencapai semua itu, ia tidak boleh bekerja sorang diri atau menutup diri terhadap orang lain. Keterbukaan terhadap bawahannya mengenai apa yang akan dilakukan (*open management*), serta dedikasinya dalam mencoba setiap metode dan strategi, akan menjadi daya dorong yang kuat terhadap bawahannya untuk meningkatkan kinerja mereka.

Sebagaimana ditegaskan oleh James dkk, (1985:1)¹⁰, keberhasilan Kepala Sekolah menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Pepatah mengatakan “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan Kepala Sekolah”. Kepala Sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf

¹⁰ James H., Lipham et.al. 1985. *The Principalships Concepts, Competencies, and Cases*, NewYork: Longman Inc., Broadway, 10036.

dan siswanya. Kepala Sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.

Pandangan ini sekaligus membenarkan fenomena yang terjadi di sekolah-sekolah. Jika suatu sekolah berhasil dalam mengimplementasikan program dan kebijakannya maka Kepala Sekolah dipandang berhasil. Sebaliknya bila sekolah mengalami kegagalan, maka yang dinilai secara umum adalah kemampuan dan kompetensi yang dimiliki Kepala Sekolah itu. Kecakapan dan kematangan dalam mengembangkan keterampilan teknis ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah mengemban tugas yang tidak ringan karena mengandung resiko-resiko yang dapat berdampak panjang terhadap pengembangan sekolah ke depan.

B. Keterampilan Manusiawi

Keterampilan ini berhubungan erat dengan hubungan kepribadian seorang Kepala Sekolah dengan bawahannya. Guru, pegawai, siswa dan orang tua memerlukan figur pemimpin yang mampu membangun motivasi, semangat dan mendorong peningkatan keterampilan mereka. Kepala Sekolah harus selalu menjaga hubungan baik, menghargai dan menghormati mereka serta memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menunjukkan kinerja serta loyalitasnya terhadap pekerjaan yang diembannya. Ia harus mengenal

secara baik guru, pegawai dan para siswa serta orang tua mereka.

Dengan mengembangkan keterampilan ini, seorang Kepala Sekolah dapat memahami kebutuhan, perasaan, masalah, motivasi, latar belakang dari semua bawahannya termasuk siswa dan orang tuanya. Pendekatan hubungan manusiawi sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara pimpinan berinteraksi dengan pegawai dan siswanya bahkan masyarakat disekitarnya secara manusiawi. Asumsinya, jika pimpinan memotivasi pegawai dengan baik maka hubungan manusiawi dalam organisasi akan menjadi baik pula. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, pimpinan harus memahami perilaku pegawai dan faktor-faktor sosial dan psikologi yang memotivasinya.

Fungsi hubungan manusiawi seorang Kepala Sekolah adalah memudahkan pencapaian tujuan secara komprehensif melalui kerjasama yang harmonis dan dinamis diantara para pegawai serta memberikan kesempatan dan prioritas utama bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi pegawai. Fokus utama pemikiran manajemen hubungan manusiawi adalah pada pemenuhan kebutuhan pegawai dan bukan pada pemenuhan kebutuhan organisasional semata. Menurut Winardi (Wahyudi: 2009, 72), keterampilan hubungan manusia harus dimiliki oleh seorang Kepala Sekolah karena aktivitas sekolah merupakan aktivitas antar manusia (Kepala Sekolah dengan guru, Kepala Sekolah dengan

siswa, guru dengan guru, guru dengan murid dan murid dengan murid) untuk mencapai tujuan pendidikan kelembagaan. Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang dalam organisasi.

Dilanjutkan Winardi, kemampuan ini harus dikuasai karena dengan komunikasi dan hubungan secara baik dapat memotivasi kerja bawahan. Keterampilan hubungan manusia di sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah untuk membangun komunikasi dua arah antar personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan kepercayaan pada sekolah dan meningkatkan kinerja guru. Perilaku hubungan manusia yang dilakukan Kepala Sekolah meliputi : (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru; (2) menjalin komunikasi dengan guru; (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru; (4) membangun semangat/moral kerja guru; (5) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi ; (6) menyelesaikan segala permasalahan di sekolah; (7) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan; (8) menyelesaikan konflik di sekolah; (9) menghormati peraturan sekolah; dan (10) menciptakan iklim kompetitif yang sehat antar guru.

Keterampilan Manusiawi (*Human Skills*) adalah kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok (Robbins, 1996:6). Wahjosumidjo (2008:101)

menjelaskan bahwa keterampilan manusiawi Kepala Sekolah meliputi: (1) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama; (2) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; dan (5) mampu berperilaku yang dapat diterima.

Keterampilan manusiawi sebagaimana yang dijelaskan di atas, pada gilirannya menegaskan bahwa hubungan interpersonal antara Kepala Sekolah dengan guru, pegawai, siswa dan orang tua bersifat horizontal. Sebaik apapun manajemen yang diterapkan, tetapi jika tidak berorientasi pada penghormatan dan penghargaan terhadap eksistensi kemanusiaan, maka keberadaan suatu organisasi pendidikan akan mengalami penyimpangan nilai dan tujuan. Seorang Kepala Sekolah membutuhkan penghargaan bawahannya terhadap jabatannya, demikian juga para guru dan siswa membutuhkan perhatian dan penghargaan dari Kepala Sekolah. Atau antara guru dan siswa, antara siswa dengan tenaga kependidikan lainnya, dan seterusnya.

Dengan membina dan menjaga hubungan timbal balik antara Kepala Sekolah, guru, pegawai, siswa, orang tua dan masyarakat, program-program sekolah akan mendapat dukungan dan respon positif dari semua kelompok dan unsur di sekolah. Setiap guru, pegawai dan siswa akan

merasa memiliki “tempat” di sekolah, karena mereka diperlakukan dengan baik, dihargai, diperhatikan dan bahkan diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk menunjukkan kreativitasnya. Kondisi seperti itulah yang diharapkan dapat diciptakan oleh Kepala Sekolah dalam mengembangkan keterampilannya untuk membangun relasi-relasi kemanusiaan yang berorientasi pada semakin sehatnya organisasi yang dipimpinya.

C. Keterampilan Konseptual

Menjadi seorang pemimpin, kemampuan menyampaikan gagasan dan pikiran secara verbal memang diperlukan dalam mengembangkan kecakapan dan keterampilan dalam tataran dialogis-komunikatif. Tetapi jika hanya berbekal kecakapan verbal, seorang pemimpin tidak dapat mengembangkan gagasan dan kemampuan akademisnya melalui keterampilan menyusun konsep, rancangan dan penilaian terhadap perkembangan dan kemajuan organisasinya. Seorang Kepala Sekolah selain dituntut untuk harus cakap berbicara, menyampaikan argumentasi dan memecahkan setiap permasalahan sekolah, ia harus memiliki keterampilan konseptual untuk melengkapi tugas dan kewajibannya dalam mengelola organisasi pendidikan. Benton, sebagaimana dikutip Wahyudi (2009:69)¹¹ mengatakan, keterampilan

konseptual Kepala Sekolah diartikan sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan. Sementara menurut Wahyudi (2009:70), keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengem-bangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan dan memecahkan masalah. Hal yang sama ditekankan Otto dan Sanderr (Wahyudi, 2009:70), bahwa dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan Kepala Sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Wahjosumidjo (2008:111) menyatakan bahwa agar seorang Kepala Sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, Kepala Sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut. Oleh karena itu, Kepala Sekolah perlu meningkatkan kemampuan manajerialnya terutama dengan menitikberatkan pada kemampuan interpersonal (*human relations*) karena sangat terkait dengan

¹¹ Wahyudi. (2009) *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Dalam Organisasi Pembelajaran*

(*Learning Organization*). Bandung: Alfabeta

kemampuan sekolah menjalin hubungan, memberdayakan guru, murid dan stakeholders pendidikan. Kemampuan memberdayakan guru sangat diperlukan Kepala Sekolah. Posisinya sebagai pendidik dan pengajar tidak tergantikan oleh alat secanggih apapun. Karenanya hubungan kemanusiaan harus dipertahankan. Terkait pemberdayaan siswa, Kepala Sekolah sebagai *top* manajemen sekolah dalam membangun karakter bangsa, menurutnya tidak hanya sekedar menjadikan peserta didik pintar, tapi juga cerdas menyikapi dinamika lingkungan, berdisiplin dan berbudi pekerti baik. Sedangkan kaitannya dengan *stakeholders* pendidikan, Kepala Sekolah berkewajiban memelihara kepercayaan dan partisipasi masyarakat termasuk dunia usaha.

Stephen Robbins (2003:6) mengemukakan bahwa keterampilan konseptual merupakan "kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit". Hal ini diperjelas oleh Wahjosumidjo (2008:101) bahwa keterampilan konseptual Kepala Sekolah meliputi: (1) kemampuan analisis; (2) kemampuan berpikir rasional; (3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi; (4) mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan; (5) mampu mengantisipasi perintah; dan (6) mampu menganalisis macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Berbagai pandangan dan argumentasi di atas pada dasarnya menegaskan bahwa keterampilan

konseptual selalu melekat erat dengan kemampuan Kepala Sekolah dalam merumuskan berbagai rancangan konsep yang dapat digunakan dalam kaitan dengan pengembangan program sekolah secara efektif. Dikatakan efektif, karena disusun, digagas, dirancang dan dikonsepsikan oleh Kepala Sekolah yang mengepalai suatu lembaga pendidikan, sehingga secara normatif dapat memenuhi tuntutan organisasi. Hal ini penting untuk menegaskan kembali keterampilan konseptual ini dalam penyelenggaraan setiap satuan pendidikan. Bukan rahasia umum lagi, bahwa masih banyak Kepala Sekolah yang senang berbicara, berdebat dan berargumentasi secara lisan, tetapi justru terkendala dengan menuangkan gagasannya dalam sebuah konsep pemikiran.

Pada sekolah-sekolah tertentu, Kepala Sekolah dapat memerintahkan bawahannya (guru atau pegawai) untuk menyusun sebuah rancangan (konsep surat atau draft usulan program), model evaluasi dan monitoring sekolah. Hal itu tidak salah, tetapi yang seharusnya adalah secara konseptual, Kepala Sekolah mutlak menyusun berbagai kebutuhan program pengembangan sekolah itu kemudian dijadikan pegangan dalam rangka merumuskan arah dan strategi pencapaian tujuan pendidikan pada masing-masing sekolah.

D. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi manajerial yang difokuskan bagi Kepala Sekolah dapat

dimaknai sebagai seperangkat kemampuan dan keterampilan yang sifatnya aplikatif untuk menyelaraskan sumber daya organisasi (sekolah) agar dapat meningkatkan kinerja guru, pegawai, dan mendorong partisipasi siswa dan orang tua (masyarakat) untuk menciptakan mutu sekolah. Hal ini penting, mengingat daya saing mutu setiap lembaga pendidikan, terus menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan. Tingkat keterpilihan masyarakat terhadap suatu lembaga pendidikan selalu didasarkan pada kualitas jasa dan layanan pendidikan yang berorientasi pada *output* yang dapat menjawab kebutuhan pasar kerja dan dunia industri. Dalam penelitiannya yang berjudul *Identifikasi Faktor-Faktor Kemampuan Manajerial Yang Diperlukan Dalam Implementasi School Based Management (SBM) Dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*, Akdon (2002)¹² mendefinisikan kemampuan manajerial sebagai seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Penelitian ini pada dasarnya menegaskan bahwa menjadi pemimpin

yang berhasil di dalam organisasi membutuhkan kerjasama dengan semua pihak, baik internal maupun eksternal. Kondisi demikian harus dipahami sebagai sebuah tantangan.

Kepala Sekolah di dalam mengembangkan penguasaan kompetensi manajerial dapat memulai dari dirinya sendiri. Ia harus mau untuk berkembang dengan senantiasa mengikuti perkembangan peraturan, kebijakan, dan kondisi lainnya yang berasal dari internal dan eksternal organisasi. Upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial Kepala Sekolah. Kepala Sekolah hendaknya berupaya untuk mendayagunakan sumber-sumber baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal.

Danim & Khairil (2010:80) dalam kajiannya mengenai peran manajerial Kepala Sekolah mengatakan, sebagai manajer, Kepala Sekolah harus mampu mengoptimasi dan mengakses sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya. Dalam kerangka pengelolaan sekolah, sebagai manajer Kepala Sekolah berpedoman pada asas-asas tujuan, keunggulan, mufakat, kesatuan, persatuan, antuisme, keakraban, dan asas integritas. Kepala Sekolah juga perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, yang diwujudkan dengan penyusunan program, mengorganisasi-

¹² Akdon, (2002). *Identifikasi Faktor-Faktor Kemampuan Manajerial Yang Diperlukan Dalam Implementasi School Based Management (SBM) dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan. Universitas Pendidikan Indonesia.

personalia, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, serta memanfaatkan sumberdaya sekolah secara unggul. Untuk itu, sebagai manajer, Kepala Sekolah harus mampu mendelegasikan tugas, mengalokasikan pekerjaan, menetapkan standar kualitas, memonitor hasil, mengontrol biaya, dan lain-lain.

Dalam kaitan itu, Mulyasa (2007:103)¹³ menggagas tiga peran dan fungsi manajerial Kepala Sekolah yaitu; Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Ditambahkan Sagala (2009:129), kemampuan manajerial Kepala Sekolah ditempatkan pada kemampuannya mengelola fungsi fundamental manajemen.

Pada prinsipnya penerapan fungsi-fungsi manajemen di sekolah, tidak sekadar konsepsi belaka. Diperlukan kompetensi parmanen yang memandu kewajiban dan kewenangan seorang Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Fungsi manajerial Kepala Sekolah adalah kunci keberhasilan pengelolaan organisasi. Pengejawantahan fungsi manajerial ini bertalian dengan kemampuan merencanakan,

mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi seberapa jauh program-program sekolah telah dilaksanakan dan mencapai target dan sasarannya.

Dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2003 tentang Kepala Sekolah/Madrasah, dituangkan dalam enam belas kompetensi manajerial yang harus diperankan oleh seorang Kepala Sekolah. Untuk merasionalisasi kompetensi-kompetensi dimaksud sekaligus mengukur tingkat pencapaiannya, maka Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen PMPTK Kemendiknas pada tahun 2008 menyusun Panduan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah. Dalam aspek penilaian kompetensi manajerial Kepala Sekolah, bidang-bidang garapan yang mendapat perhatian sekaligus prioritas adalah sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h)

¹³ Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Jadi dalam hal ini Kepala Sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang

Kepala Sekolah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi sekolah; (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah; (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi. Kemampuan yang mendukung sub kompetensi mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah ini bisa diwujudkan oleh seorang Kepala Sekolah secara utuh jika memperoleh dukungan dari sistem yang sudah ia kembangkan bersama dengan komponen sekolah lainnya.

Kompetensi Kepala Sekolah, termasuk dalam tugas-tugasnya sebagai manajer sekolah di antaranya harus memahami kurikulum. Hal ini harus ditunjukkan dalam memahami kurikulum yang merupakan jantungnya lembaga pendidikan untuk: (1) memfasilitasi sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembang kurikulum; (2) memberdayakan tenaga kependidikan sekolah agar mampu menyediakan dokumen-dokumen kurikulum; (3) memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar kompetensi setiap mata pelajaran; (4) memfasilitasi guru untuk menyusun silabus setiap

mata pelajaran; (5) memfasilitasi guru untuk memilih buku sumber yang sesuai untuk setiap mata pelajaran; (6) mengarahkan tenaga kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum; (7) membimbing guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar; (8) mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks), tuntutan dan kebutuhan masyarakat, kebutuhan peserta didik; (9) menggali dan memobilisasi sumberdaya pendidikan; (10) mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum lokal; (11) mengevaluasi pelaksanaan kurikulum.

Pada sub kompetensi mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator yang mencakup: (1) mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif; (2) merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan); (3) merekrut, menyeleksi, menempatkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru; (4) mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan; (5) memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan; (6) menilai kinerja tenaga kependidikan; (7) mengembangkan sistem pengupahan, *reward*, dan *punishment* yang mampu menjamin kepastian dan keadilan; (8) melaksanakan dan mengembangkan sistem pembinaan karir; (9) memotivasi tenaga

kependidikan; (10) membina hubungan kerja yang harmonis; (11) memelihara dokumentasi personel sekolah atau mengelola administrasi personel sekolah; (12) mengelola konflik; (13) melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan; dan (13) memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan.

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah dengan sub mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, diantaranya bahwa Kepala Sekolah harus mampu untuk menganalisis indikator-indikator sebagai berikut: (1) ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana sekolah (laboratorium, perpustakaan, kelas, peralatan, perlengkapan, dsb); (2) mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, dan perbaikan sarana dan prasarana; mengidentifikasi spesifikasi sarana dan prasarana sekolah; (3) merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah; (4) mengelola pembelian/pengadaan sarana dan prasarana serta asuransinya; (5) mengelola administrasi sarana dan prasarana sekolah; dan (6) memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana sekolah.

Kompetensi manajerial dengan sub kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik, ini bisa diwujudkan oleh kepala sekolah. Seorang Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan kemampuannya dalam: (1) mengelola penerimaan siswa baru,

mengelola pengembangan bakat, minat, kreativitas dan kemampuan siswa; (2) mengelola sistem bimbingan dan konseling yang sistematis; (3) memelihara disiplin siswa; (4) menyusun tata tertib sekolah; (5) mengupayakan kesiapan belajar siswa (fisik dan mental); (6) mengelola sistem pelaporan perkembangan siswa; dan (7) memberikan layanan penempatan siswa dan mengkoordinasikan studi lanjut.

Sub kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi yang mencakup: (1) mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi, serta sistem pelaporan; (2) mengembangkan pangkalan data sekolah (data kesiswaan, keuangan, ketenagaan, fasilitas, dsb.); (3) mengelola hasil pangkalan data sekolah untuk merencanakan program pengembangan sekolah; (4) menyiapkan pelaporan secara sistematis, realistis dan logis; dan (5) mengembangkan SIM berbasis komputer. Sub kompetensi mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, maka seorang Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan unjuk kerjanya yaitu untuk mengambil keputusan secara terampil dapat dicapai melalui kemampuan untuk: (a) menjangkau informasi berkualitas sebagai bahan untuk mengambil keputusan; (b) mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat, cekat); (c) memperhitungkan akibat pengambilan keputusan dengan penuh perhitungan (*least cost and most benefit*); (d) menggunakan sistem informasi sekolah

sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Kepala Sekolah yang tidak peka terhadap perkembangan yang terjadi akan mengalami kesulitan karena kebijakan yang sifatnya manajerial saat ini berkembang sangat pesat seiring perkembangan sistem informasi dan komunikasi. Idealnya seorang pemimpin lebih dahulu tahu dan paham dibandingkan dengan anak buahnya sehingga ia dapat dijadikan referensi bagi anak buahnya khususnya guru. Kompetensi manajerial menyangkut semua hal selain pembelajaran/ kegiatan belajar mengajar, mulai dari ketatausahaan, bimbingan hingga pengawasan. Hal itu tidaklah mudah seperti hasil penelitian yang menunjukkan lemahnya penguasaan pada dimensi itu pada Kepala Sekolah maupun pengawas. Selanjutnya sinergi dengan semua pihak untuk memajukan sekolah dapat dilakukan sedini mungkin dan bersifat proaktif tidak hanya menunggu uluran tangan namun mencari dukungan sinergis secara berkesinambungan.

Kepala Sekolah sebagai manajer harus memiliki program dan target yang harus diwujudkan selama masa jabatan kepemimpinannya. Untuk itu diperlukan pemahaman dan kemampuan dalam mengelola sumber daya kependidikan. Mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai misi dan tujuan sekolah. Kemampuan manajerial Kepala Sekolah akan memungkinkan kondisi sekolah baik dalam konteks pembelajaran maupun dalam pengembangan organisasi dapat

berjalan baik. Hasilnya akan terlihat jika dalam realitasnya:

- a. Guru dan staf tata usaha berperan aktif dalam penyusunan program kerja sekolah sehingga tersusun program tahunan. Program catur wulan dan program harian dilaksanakan berdasarkan jadwal serta memiliki catatan pelaksanaannya;
- b. Guru dan staf tata usaha memahami dan melaksanakan tugas sesuai dengan struktur organisasi, bidang tugas dan rinciannya, serta membuat laporan berkala dengan format yang telah ditentukan; mengatur dan mengendalikan proses belajar dan mengajar sesuai dengan asas prinsip belajar tuntas;
- c. Selalu mengadakan koordinasi dengan wakil kepala sekolah, kepala urusan tata usaha, pembantu pimpinan yang lain serta melaksanakan pengawas sesuai dengan bidang tugasnya;
- d. Mengatur keuangan serta mengelola sarana prasarana yang dilaksanakan secara efisien sesuai dengan program dan prosedur yang benar.

Mengacu pada Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 di atas, maka tugas Kepala Sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Tugas manajerial ini meliputi aktivitas sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah; (b) mengelola program pembelajaran; (c) mengelola kesiswaan; (d) mengelola

sarana dan prasarana; (e) mengelola personal sekolah; (f) mengelola keuangan sekolah; (g) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat; (h) mengelola administrasi sekolah; (i) mengelola sistem informasi sekolah; (j) mengevaluasi program sekolah; dan (k) memimpin sekolah.

Kajian mengenai kompetensi manajerial Kepala Sekolah selalu dikaitkan dengan upaya perbaikan mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan. Rencana pengembangan pendidikan nasional juga telah menyiratkan bahwa manajemen pendidikan yang diterapkan secara baik, terukur dan terencana serta berkesinambungan, setidaknya akan mendongkrak kualitas penyelenggaraan pendidikan di berbagai daerah. Kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan dukungan sarana dan prasarana yang memadai, tidak menjadi jaminan bahwa suatu lembaga pendidikan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. Mengapa? Sebab kunci keberhasilan pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan pula oleh kemampuan manajerial seorang Kepala Sekolah. Sebagian besar Kepala Sekolah yang belum menyadari posisi mereka sebagai seorang manajer pendidikan. Sekalipun mungkin dalam tingkatan organisasi, mereka berada pada lini terdepan (*first line manager*) pengelolaan lembaga pendidikan, namun peran dan kewajiban yang melekat dalam jabatan yang diemban, mengharuskan mereka untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya untuk menciptakan

organisasi sekolah yang sehat, dinamis dan berdaya saing tinggi.

Manajemen hanyalah alat atau sarana untuk mencapai tujuan. Kebergantungan fungsi-fungsi pengelolaan organisasi menitikberatkan peran kepemimpinan yang berorientasi pada sasaran dan tujuan. Artinya, unsur kemanusiaan Kepala Sekolah (kapasitas dan integritas) menjadi faktor dominan. Kemampuan, keterampilan dan kompetensi adalah atribut yang menjadi bawaan seseorang. Diperlukan lagi seni untuk mengelaborasi berbagai unsur dimaksud agar kontinuitas organisasi tetap terpelihara dengan baik. Kementerian Pendidikan Nasional telah merumuskan berbagai pedoman, metode, strategi dan konsep pengembangan pendidikan yang mengandung target jangka pendek, menengah dan panjang untuk dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tetapi, lagi-lagi dikembalikan pada bagaimana kesiapan, kemampuan, profesionalisme dan kompetensi setiap pemimpin pendidikan untuk mengimplementasikannya dalam konteks organisasi sekolah.

Visi pendidikan nasional telah diletakkan untuk tahun 2010-2014, yaitu: *“terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.”*¹⁴ Visi ini akan

selalu menjadi spirit bagi setiap insan pendidikan untuk bertekad memperbaiki penyelenggaraan pendidikan nasional yang bermutu, bermartabat dan berdaya saing tinggi pada skala regional maupun internasional. Sepakat, bahwa penyelenggaraan pendidikan memerlukan sebuah wadah/organisasi (sekolah) yang sehat, dinamis dan kreatif sehingga mendorong partisipasi masyarakat. Singkatnya, keterampilan dan kompetensi Kepala Sekolah sebagai seorang manajer pendidikan merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi sekolah dalam menciptakan mutu dan meningkatkan daya saing yang sehat dan berkesinambungan.

3. Penutup

Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan. Sebagai orang yang diberikan tanggungjawab dan kewenangan untuk mengelola suatu organisasi pendidikan, Kepala Sekolah memainkan peran penting sebagai seorang manajer. Dalam kaitan dengan kompetensi inti, maka terdapat lima komponen yang melekat dalam diri setiap Kepala Sekolah, yaitu; kepribadian, manajerial, sosial dan kewirausahaan. Sementara peran manajerial dalam pengelolaan organisasi pendidikan dikaitkan dengan tiga keterampilan utama yaitu; teknikal, manusiawi dan konseptual. Kompetensi manajerial, pada gilirannya bermuara pada pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkan terjadinya peningkatan kinerja setiap

¹⁴ Renstra Kemendiknas 2010-2014

komponen pendidikan baik dalam hal penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk mendongkrak kualitas pendidikan di sekolah.

Kualitas pendidikan nasional sangat bergantung pada penerapan manajemen di sekolah-sekolah di seluruh Indonesia. Apalah artinya Kepala Sekolah yang terampil dan berkompeten, jika semua pihak yang berkepentingan dalam bidang pendidikan tidak memberikan dukungan dan atau ikut berpartisipasi. Mutu pendidikan yang semakin membaik, tentu memerlukan waktu, tenaga, daya dan dana yang tidak sedikit. Keseriusan pemerintah mungkin saja masih dipandang sebelah mata, tetapi kecenderungan untuk menyiasati apa yang diperlukan dalam pengembangan kapasitas kelembagaan organisasi pendidikan secara nasional setidaknya perlu diapresiasi. Benar, bahwa masih banyak hal yang harus dibenahi mulai dari anggaran, sistem, mekanisme, kurikulum, sarana prasarana, kapasitas dan daya dukung organisasi, kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, birokrasi organisasi, budaya dan iklim organisasi dan lain sebagainya. Kepala Sekolah adalah cerminan maju-mundurnya suatu penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kepala Sekolah hanyalah satu komponen diantara komponen-komponen pendukung pendidikan. Oleh karena itu, keterampilan, kompetensi dan kemampuannya menjadi indikator penting dalam peningkatan mutu pendidikan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, (2002). *Identifikasi Faktor-Faktor Kemampuan Manajerial Yang Diperlukan. Dalam Implementasi School Based Management (SBM) dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan. Bandung: UPI
- Beck, L.G., Murphy, J. 1993. *Understanding the Principalship*. New York: Teachers College Press.
- Bennett, N. & Anderson, L. (Eds). (2003). *Re-thinking Educational Leadership*. London: Sage publications.
- Danim, S & Kahiril, 2010. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Davies, B. (2005). *The Essentials of School Leadership*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen PMPTK Kemendiknas, 2008. *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*.
- James H., Lipham et.al. 1985. *The Principalships Concepts, Competencies, and Cases*, NewYork: Longman Inc., Broadway, 10036.
- Karweti, Engkay. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang*. Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 11 Nomor 2 Oktober 2010.
- Kemendiknas RI, 2010. *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014*.

- Lunenburg, Fred. C & Allan C. Ornstein. (2000) *Educational Administration; Concepts and Practices*. USA: Wadsworth
- Mulyasa, E. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah - Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mada Sutapa & Lia Yuliana, dalam <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/> (diakses 6/02/2012)
- Permadi, Dadi 1999. *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*, Bandung: Sarana Panca Karya.
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*.
- Robbin, Stephen P. (1998). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, Dedi, 1997. *Kreativitas Kebudayaan dan Perkembangan Iptek*. Bandung: Alfabeta
- Wahjosumidjo.,2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2009) *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta