

## KEPEMIMPINAN KUNCI KEBERHASILAH KEPALA SEKOLAH

**M. Idris**

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, Indonesia

[m.idris@uin-antasari.ac.id](mailto:m.idris@uin-antasari.ac.id)

### **Abstract**

*School is an institution that has a complex and unique nature. It is complex because as an organization, it is bound by formal rules, has clear programs and targets, and has a leadership structure in its implementation. While the unique nature shows that the school as an organization has characteristics that are not possessed by other organizations. The characteristics that make the school have its own character are the teaching and learning process and character formation so that humans live in a cultured way. The principal as a leader has an active role and is always influential in all problems related to the needs of staff, teachers and students at school. There are five roles that must be carried out and mastered by a principal, namely the role as a formal official, manager, leader, educator, and staff. To support this role, the principal must have eight abilities, namely: Being able to work with others, being responsible and ready to be accountable, being able to face problems in limited time and resources. Thinking analytically and conceptually, acting as a mediator, acting like a politician, acting as a diplomat and being able to make difficult decisions.*

**Keywords:** Leadership, success, school, principal.

### **Abstrak**

Sekolah merupakan suatu lembaga yang mempunyai sifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sebagai satu organisasi yaitu terikat kepada tata aturan formal, berprogram dan bertarget atau bersasaran yang jelas, serta memiliki struktur kepemimpinan dalam penyelenggaraan yang resmi. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri yaitu adanya proses belajar mengajar dan pembentukan karakter sehingga manusia hidup berbudaya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai peran aktif dan senantiasa berpengaruh dalam segala masalah yang berkaitan dengan kebutuhan staff, guru dan siswa di sekolah. Ada lima peran yang harus dilakukan dan dikuasai oleh seorang kepala sekolah yaitu peran sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik, dan staf. Untuk menunjang peran tersebut kepala sekolah harus memiliki delapan kemampuan yaitu: Mampu bekerja sama dengan orang lain, bertanggung jawab dan siap mempertanggungjawabkan, mampu menghadapi persoalan dalam waktu dan sumber yang terbatas. berfikir analisis dan konseptual, bertindak Sebagai mediator, bertindak seperti Seorang politisi, bertindak sebagai Diplomat dan mampu mengambil Keputusan yang Sulit.

**Kata kunci:** Kepimpinan, keberhasilan, sekolah, kepala sekolah

## **A. Pendahuluan**

Sekolah merupakan organisasi jasa yang tujuannya adalah melahirkan generasi yang mandiri dan siap terjun ditengah-tengah lingkungan sosial masyarakat. Tujuan mulia tersebut akan tercapai ketika adanya kerjasama yang baik dari segala unsur dan elemen sekolah (stakeholders). Keberhasilan sekolah dalam memberdayakan segala unsur dan elemen yang ada dipengaruhi oleh seorang pemimpin di sekolah yakni kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan bawahan (guru, staf, kebersihan, satpam dan lain-lain) dan keberhasilan bawahan adalah keberhasilan kepala sekolah.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sosial memiliki sifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sebagai satu organisasi yaitu terikat kepada tata aturan formal, berprogram dan bertarget atau bersasaran yang jelas, serta memiliki struktur kepemimpinan dalam penyelenggaraan yang resmi. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri yaitu adanya proses belajar mengajar dan pembentukan karakter sehingga manusia hidup berbudaya.

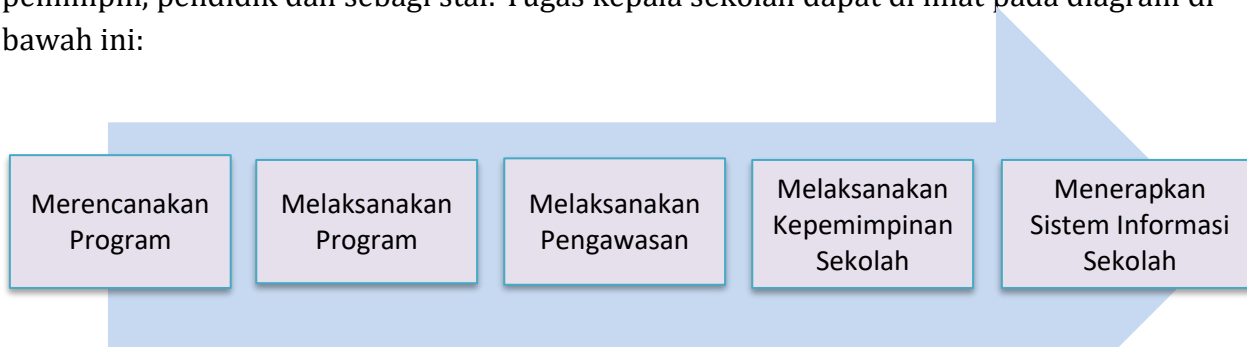
Karena sifatnya yang kompleks dan unik itulah, sekolah sebagai sebuah organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Berdasarkan Permendikbud Ristek Nomor 40 Tahun 2021 terdiri dari 31 pasal yang ditetapkan tanggal 17 Desember 2021 menyebutkan bahwa

Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak, taman kanak-kanak luar biasa, sekolah dasar, sekolah dasar luar biasa, sekolah menengah pertama, sekolah menengah pertama luar biasa, sekolah menengah atas, sekolah menengah kejuruan, sekolah menengah atas luar biasa, atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri

Kepala sekolah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sangat memainkan peran penting dalam membawa berbagai perubahan kreatif dan inovatif bagi kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.<sup>1</sup>

Sesuai dengan cirinya sekolah yang kompleks dan unik maka kepala sekolah memiliki peran dan fungsi sebagai pejabat formal sekaligus juga sebagai manajer, pemimpin, pendidik dan sebagai staf. Tugas kepala sekolah dapat dilihat pada diagram di bawah ini:



Dua kata penting dalam organisasi sekolah adalah ‘kepala’ dan ‘sekolah’. Kata kepala berarti ketua atau pemimpin di kantor atau pada perkumpulan. Sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>2</sup>

Dengan sederhana dapat didefinisikan Kepala sekolah adalah pemimpin dan manajer yang sangat menentukan dinamika sekolah menuju gerbang kesuksesan dan kemajuan disegala bidang kehidupan.

Kata memimpin dalam praktik organisasi mengandung konotasi menggerakkan mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya. Banyaknya variable arti dari kata memimpin mengindikasikan betapa luasnya tugas dan peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin organisasi yang kompleks dan unik. Tulisan akan membicarakan pentingnya kepemimpinan dalam keberhasilan kepala sekolah.

## **B. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Pengkajian terhadap pengertian kepemimpinan (termasuk dalam bidang pendidikan) dapat diartikan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan<sup>3</sup>. Ada tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini, yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk

kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara pemimpin melakukan dan mengembangkan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, maka kepemimpinan kepala sekolah dapat diklasifikasikan dalam empat tipe yaitu<sup>4</sup>: (1) Kepemimpinan Otoriter, seorang pemimpin yang otoriter memperlihatkan kekuasaannya, ingin berkuasa. Pemimpin ini berpendapat bahwa tanggung jawab sebagai pemimpin besar sekali, dialah yang bertanggung jawab dalam kepemimpinannya. Dengan bekerja keras, teliti dan tertib, dia menghendaki dan mengharapkan agar bawahan juga bekerja keras dan sungguh-sungguh, dialah yang membuat peraturan yang harus dipatuhi, dia pula yang mengawasi dan menilai pekerjaan bawahannya. (2) Kepemimpinan Laize-faire, tipe kepemimpinan ini kebalikan dari kepemimpinan otoriter, pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. (3) Kepemimpinan Demokratik, tipe kepemimpinan yang melibatkan semua orang yang dipimpinnya secara penuh, baik secara perorangan ataupun melalui perwakilan, semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin memberikan kesempatan pada orang yang dipimpin untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Pemimpin mendorong dan mengembangkan keterampilan bertalian dengan usaha untuk mempraktekkan suatu metode baru. Pemimpin demokratis tidak melaksanakan tugasnya sendiri, dia bersifat bijaksana di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. (4) Pseudo-Demokratis, tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatic. Pemimpin yang bertipe ini tampaknya saja demokratis padahal dia bersikap otoriter. Misalnya jika dia mempunyai ide atau konsep yang ingin diterapkan di sekolah yang dipimpinnya maka ketika ide dimusyawarahkan maka situasi diatur sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan menerima ide tersebut sebagai keputusan bersama.

Disamping itu, gaya pemimpin kepala sekolah dalam memimpin orang-orang yang berada dalam lingkungan kerjanya, dapat di lihat pada gambar di bawah ini<sup>5</sup>

PARTISIPASI G 3	KONSULTASI G 2
DELEGASI G 4	INSTRUKSI G 1

Perilaku pemimpin yang tinggi dan rendah dukungan (G1) dikatakan sebagai gaya instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin dengan gaya seperti ini akan memberikan batasan terhadap peranan bawahannya atau pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, dan dimana serta kapan tugas dilaksanakan.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dikatakan sebagai gaya konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan membuat keputusan yang hampir sama dengan G1 bedanya hanya lebih banyak komunikasi dua arah dan berusaha mendengarkan perasaan dan ide bawahan atau pengikutnya.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dikatakan sebagai gaya partisipasi, karena posisi control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara bergiliran. Dengan G3 ini, pemimpin dan bawahan atau pengikut saling bertukar ide dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan (G4) dikatakan sebagai gaya delegasi, karena pemimpin dan bawahan mendiskusikan masalah secara bersama-sama sampai tercapai kesepakatan masalah yang didiskusikan dan proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Menghadapi permasalahan yang sangat kompleks, seperti yang dihadapi sekarang ini, kepemimpinan pendidikan yang bagaimana yang diharapkan? Kepemimpinan yang dianggap cocok pada dewasa ini ialah pemimpin yang berlandaskan nilai-nilai luhur budaya bangsa, termasuk nilai-nilai universal agama. Sikap keteladanan sangat memegang peranan penting dari kepemimpinan masyarakat. Seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, mengarahkan, menentukan, membimbing, mengayomi yang dipimpinnya. Prinsip utama dari kepemimpinan yang diharapkan pada dewasa ini yaitu *ing ngarso sung tulodo ing madyo mangun karso, dan Tut wuri handayani*.

Disamping itu, kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang berorientasi ke masa depan, atau menerapkan *transformational leadership*<sup>6</sup> yang bercirikan (a) *idealized influence*, artinya memberikan pengaruh yang mendorong tumbuhnya ide-ide baru, (b) *inspirational motivation*, artinya berupaya memberikan motivasi terus menerus yang menimbulkan tumbuhnya inspirasi baru yang membuat berkembangnya suasana kerja yang produktif, (c) *intellectual stimulation*, yaitu selalu berusaha memberikan stimulasi intelektual untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya bagi peningkatan kerja, dan (d) *individualized consideration*, artinya memperhatikan aspek-aspek individual orang yang dipimpinya, seperti bakat, minat, harapan, motivasi, sikap dan sebagainya.

Menurut Kasali agar seorang kepala sekolah mampu bergerak dari pemimpin level satu hingga level lima membutuhkan 5 unsur yaitu Visi, (*vision*), Keberanian (*courage*), Realita (*reality*) dan Etika (*Ethics*)<sup>7</sup>. Berdasarkan pada pendapat di atas maka kepala sekolah harus mampu menumbuhkan dirinya menjadi pemimpin yang memiliki kelima unsur tersebut, sehingga mampu bergerak dari pemimpin yang hanya karena legalitas menuju pemimpin yang benar-benar mampu memberikan perubahan kepada perkembangan sekolah. Kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya manusia sekolah terutama guru dan karyawan. Begitu besarnya peranan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepala sekolah terutama kemampuannya dalam memberdayakan guru-guru dan karyawan ke arah suasana kerja yang kondusif.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai fungsi utama yaitu menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam menjalankan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggungjawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervise sehingga kemampuan guru-guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan murid-muridnya.

### **C. Kepala Sekolah sebagai Pejabat Formal**

Dalam sebuah organisasi, proses kepemimpinan ada dua macam yaitu<sup>8</sup> (1) kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*).

Kepemimpinan formal dapat terjadi apabila dalam sebuah organisasi, seseorang ditunjuk untuk menduduki jabatan tertentu melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal tidak diangkat melalui proses seleksi tetapi diisi oleh orang-

orang yang mempunyai kecakapan khusus dan mampu memecahkan masalah organisasi serta berpengaruh terhadap orang lain.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang diangkat melalui prosedur serta syarat-syarat tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, usia, kepangkatan dan integritas. Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan pada peraturan yang berlaku.

Permendikbud Ristek Nomor 40 Tahun 2021 tanggal 17 Desember 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah menjelaskan beberapa syarat yang harus dipenuhi yaitu:

1. Lulusan Sarjana (S-1) atau Diploma Empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi.
2. Memiliki Sertifikat Pendidik.
3. Mempunyai Sertifikat Guru Penggerak.
4. Pangkat minimal penata muda tingkat I, golongan ruang III/b bagi guru dengan status PNS
5. Jenjang jabatan minimal guru ahli pertama bagi guru pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja.
6. hasil penilaian kinerja guru minimal “baik” selama dua tahun terakhir pada setiap unsur penilaian.
7. Mempunyai pengalaman manajerial minimal dua tahun pada satuan pendidikan, organisasi pendidikan, dan/atau komunitas pendidikan.
8. Sehat, jasmani, rohani, dan terbebas dari narkotika, psikotropika, serta zat adiktif lainnya dengan bukti surat keterangan dari rumah sakit pemerintah.
9. Tidak pernah dikenai hukuman disiplin skala sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
10. Tidak sedang menjadi tersangka, terdakwa, atau terpidana.
11. Berusia maksimal 56 tahun pada saat ditugaskan sebagai Kepala Sekolah.

Khusus untuk poin 2, poin 4, dan poin 5 dikecualikan bagi guru yang bertugas sebagai Kepala Sekolah di satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat.

Beban kerja kepala sekolah sebagai pejabat formal disebutkan pada Pasal 12 Permendikbud Ristek Nomor 40 Tahun 2021 sebagai berikut:

(1) Beban kerja Kepala Sekolah untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.

(2) Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk:

- a. mengembangkan pembelajaran yang berpusat kepada peserta didik;
- b. mewujudkan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan inklusif;

c. membangun budaya refleksi dalam pengembangan warga satuan pendidikan dan pengelolaan program satuan pendidikan; dan

d. meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik.

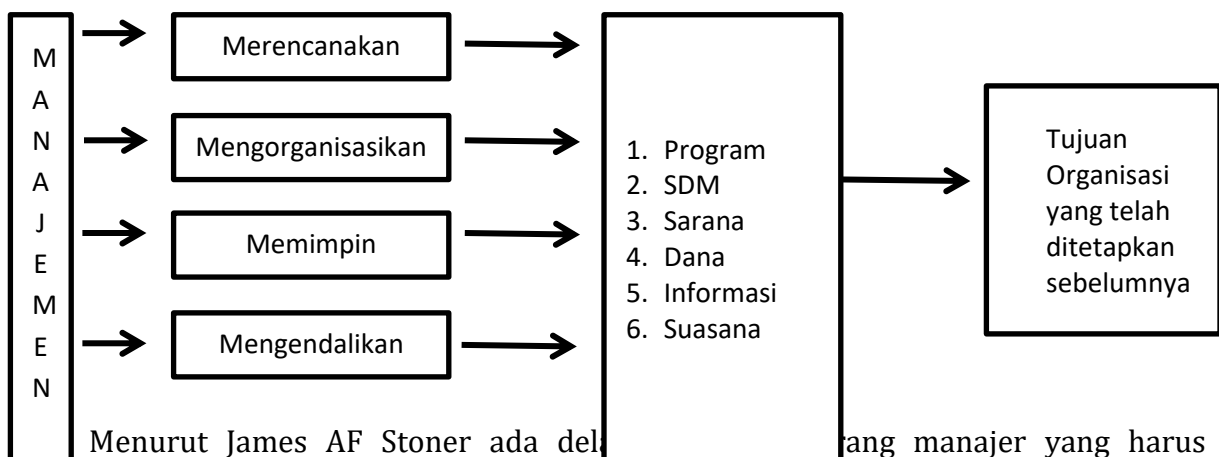
(3) Selain beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

(4) Pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan dalam hal terjadi kekurangan Guru pada satuan pendidikan.

#### D. Kepala Sekolah sebagai Pejabat Manajer

Manajemen adalah sebuah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan yang dilakukan seseorang dalam mengatur kegiatan yang dikerjakan individu atau kelompok. Sistem atau manajemen harus dilakukan untuk memenuhi target yang akan dicapai oleh individu atau kelompok tersebut dalam sebuah kerjasama dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada.

Kepala sekolah sebagai manajer menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian di atas, kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan pengendali. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin perlu memiliki kemampuan yang prima demi organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dapat di lihat pada gambar di bawah ini:



Menurut James AF Stoner ada del... ang manajer yang harus dilaksanakan dalam sebuah organisasi<sup>9</sup>:

1. Mampu bekerja sama dengan orang lain
2. Bertanggung jawab dan siap mempertanggungjawabkan
3. Mampu menghadapi persoalan dalam waktu dan sumber yang terbatas

4. Berfikir analisis dan konseptual
5. Bertindak Sebagai mediator
6. Bertindak seperti Seorang politisi
7. Bertindak sebagai Diplomat
8. Mengambil Keputusan yang Sulit

Kedelapan fungsi ini tentu saja berlaku bagi setiap manajer tidak terkecuali kepala sekolah, sehingga kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan delapan fungsi tersebut dalam perilaku sehari-hari.

1. Kepala sekolah mampu bekerja sama dengan orang lain  
Pengertian orang lain tidak hanya sebatas para guru, staf, siswa dan orang tua siswa tetapi para kepala sekolah lain dan pihak-pihak terkait yang perlu bekerjasama. Pada fungsi ini kepala sekolah berperan sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.
2. Kepala sekolah bertanggung jawab dan siap mempertanggungjawabkan  
Keberhasilan seorang bawahan atau kegagalannya merupakan cerminan langsung dari keberhasilan dan kegagalan seorang kepala sekolah. Dengan demikian kepala sekolah bertanggung jawab atas semua tindakan yang dilakukan bawahan. Perbuatan yang dilakukan para guru, staf, siswa dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab seorang kepala sekolah.  
Dalam buku administrasi pendidikan dijelaskan bahwa tanggung jawab kepala sekolah, sebagai berikut<sup>10</sup>:
  - a. Kegiatan mengatur proses belajar mengajar
  - b. Kegiatan mengatur kesiswaan
  - c. Kegiatan mengatur personalia
  - d. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran
  - e. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah
  - f. Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat
3. Kepala sekolah harus mampu menghadapi persoalan dalam waktu dan sumber yang terbatas  
Dengan segala keterbatasannya, kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas dengan tepat dan juga harus dapat menentukan prioritas program yang dahulukan untuk itu Kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan harus memiliki kompetensi dasar manajerial. Menurut Paul Hersey CS. Dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga bidang keterampilan, yaitu<sup>11</sup> :

- a. Keterampilan Teknis (Technical Skill) Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas. Dalam praktiknya keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk technical skill disesuaikan dengan tingkatan pemimpin tersebut.
  - b. Keterampilan Manusiawi (Human Skill) Keterampilan ini merupakan ketrampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja melalui orang lain secara efektif dan dapat bekerjasama. Selain dapat bekerjasama ketrampilan ini juga sangat menentukan seorang pemimpin karena dari ketrampilan ini akan kelihatan perlakuan seorang pemimpin terhadap bawahannya lewat cara berintraksi dan berkomunikasi.
  - c. Keterampilan Konseptual (Conceptual) Keterampilan terakhir ini menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam berfikir seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah dengan baik. Agar dapat menearapkan ketarmpilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh atau secar holistik dan totalitas terhadap organisasi. Tujuannya agar seorang pemimpin dapat bertindak sejalan dengan tujuan oragnisasi.
4. Kepala sekolah mampu Berfikir analisis dan konseptual  
Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan menganalisis suatu permasalahan. Keterampilan konseptual ini meliputi<sup>12</sup>: (a) kemampuan analistis; (b) kemampuan berfikir rasional; (c) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi; (d) mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan; (e) mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social.  
Swiderski<sup>13</sup> menyatakan bahwa keterampilan konseptual adalah keterampilan analitik umum, daya berpendapat, dan proses berpikir logis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada dua komponen dalam keterampilan konseptual, yaitu: penilaian (judgement) dan kreativitas (creativity). Maka dengan kemampuan ini, kepala sekolah akan tanggap terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan, dan memberikan pertimbangan penyelesaian masalah
  5. Kepala sekolah mampu Bertindak Sebagai mediator  
Dalam lingkungan sekolah di dalamnya terdiri dari orang-orang yang memiliki karakter dan latar belakang kehidupan yang berbeda-beda; perangai, keinginan, pendidikan, kehidupan sosial. Kepala sekolah juga akan berhadapan dengan para guru, staf, siswa dan orang tua siswa, sehingga tidak difungkiri akan terjadi konflik satu sama lain. Disinilah kepala sekolah sebagai penengah untuk mendamaikan apabila terjadi pertentangan diantara mereka.
  6. Kepala sekolah mampu bertindak seperti Seorang politisi

Tugas utama seorang politisi adalah mewakili kepentingan masyarakat atau kelompok tertentu, membuat atau memengaruhi kebijakan publik, dan memainkan peran penting dalam sistem politik. Sebagai seorang politisi, maka kepala sekolah berusaha meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh kedepan. Membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*).

Kecakapan politis seorang kepala sekolah dapat berkembang secara efektif apabila<sup>14</sup>:

- a. Dapat mengembangkan prinsip saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing
- b. Terbentuknya aliansi maupun koalisi seperti organisasi profesi, OSIS, BP3
- c. Terciptanya kerjasama dengan berbagai pihak sehingga beragam aktivitas dapat dijalankan.

7. Kepala sekolah mampu bertindak sebagai diplomat

Diplomasi berarti pengetahuan dan kecakapan dalam hal perhubungan antar negara dan negara, urusan atau penyelenggaraan perhubungan resmi antara satu negara dengan negara yang lain. Diplomatis artinya bersifat sangat berhati-hati di dalam mengutarakan pendapat<sup>15</sup>. Kepala sekolah bertindak sebagai diplomat maka ia harus punya kemampuan untuk berhubungan dengan pihak lain. Kepala sekolah memposisikan dirinya sebagai juru bicara sekolah (*representating*), melakukan negosiasi untuk menyelesaikan masalah baik di dalam maupun di luar sekolah (*Negotiating*), harus mampu melindungi kepentingan (*protecting*), harus bisa mempromosikan sekolah yang di pimpinnya sehingga menumbuhkan daya tarik baik bagi masyarakat maupun lembaga lain (*promoting*), harus bisa melaporkan segala kegiatan dan hasil kerjanya kepada lembaga induknya (*reporting*).

Dengan demikian kepala sekolah peranya sebagai diplomat adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya dalam berbagai macam pertemuan.

8. Kepala sekolah mampu mengambil keputusan yang sulit

Keputusan menurut Margon dan Cerullo<sup>16</sup> "a decision a conclusion reached after conseration, it occurs when one option is selected, to the exclusion of other" (keputusan adalah sebuah kesimpulan yang dipakai sesudah dilakukan pertimbangan yang terjadi setelah satu kemungkinan dipilih dengan mengabaikann yang lain).

Sekolah sebagai sebuah organisasi tidak luput dari berbagai persoalan; kesulitan dana, persoalan pegawai, persoalan siswa, perbedaan pendapat terhadap kebijakan yang telah ditetapkan oleh sekolah dan lain-lain. Disinilah

peran penting kepala sekolah sebagai seorang pemimpin menentukan yang terbaik untuk organisasi dan anggotanya, salah satunya dalam hal pengambilan keputusan, dan memiliki tanggung jawab penuh untuk mengambil setiap keputusan dalam berbagai situasi termasuk situasi yang sulit.

Pengambilan keputusan merupakan bukan suatu hal yang mudah dan cepat untuk diselesaikan, namun juga melalui berbagai macam pertimbangan. Terkadang pemimpin mengalami dilema saat mengambil keputusan lalu menghasilkan keputusan yang salah dan merugikan organisasi serta bawahannya. Maka dari itu seorang pemimpin juga membutuhkan pendapat-pendapat dari anggotanya.

Terkait dengan pengambilan keputusan ini, Menurut George Terry menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan ada lima yaitu<sup>17</sup>:

### **1) Intuisi**

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar dan faktor kejiwaan lain.

### **2) Pengalaman**

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman untuk menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaian sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

### **3) Fakta**

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

### **4) Wewenang**

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

### **5) Rasional**

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif.

Seorang pemimpin sebagian besar waktunya dipergunakan untuk mengambil keputusan, sehingga semakin tinggi jabatan seseorang maka pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang utama.

Setiap pemimpin memiliki gaya dan perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin organisasi, dan pengambilan keputusan dipengaruhi oleh hal tersebut. Hasil pengambilan keputusan itu nantinya akan dijadikan pedoman sebagai pilihan dalam mengarahkan tindakan-tindakan yang akan dilakukan. Pengambilan keputusan dalam teori perilaku mencerminkan karakter seorang pemimpin dan hasil pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan.

Syarat-syarat kepemimpinan dalam pengambilan keputusan menurut G.R Terry adalah sebagai berikut: (1) realistis, (2) banyak akal, (3) dapat mengambil inisiatif, (4) emosional stabil, (5) merupakan seorang komunikator yang stabil, (6) partisipatif dalam bidang sosial.

Apa yang telah dikemukakan di atas, tentu akan memperluas kemampuan dan memantapkan wawasan kepala sekolah sehingga akan lahir pola pikir, sikap dan perilaku kepala sekolah yang efektif dengan demikian akan mewujudkan sekolah yang efektif.

#### **E. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin**

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengertian yang beranekaragam sesuai dengan latar belakang dari pemberi pengertian. Diantara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koonzt, O'Donnel dan Weihrich. Di dalam bukunya yang berjudul *Managemet*, dikemukakan antara lain bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan secara umum yaitu pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya organisasi<sup>18</sup>.

Kata memimpin berarti mengepalai, menuntun, memandu dan berjalan di depan<sup>19</sup>. Pemimpin berperilaku untuk membantu dan mengarahkan organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan.

Kepemimpin kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat dan penciptaan iklim sekolah. kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

#### **F. Kepala Sekolah sebagai Pendidik**

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini beralasan karena telah banyak penelitian yang menyimpulkan adanya hubungan keberhasilan mutu pendidikan di

sekolah dengan mutu kepala sekolah. Oleh sebab itu, dikatakan pula bahwa keberhasilan suatu sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil (effective leaders). Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya berhenti pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik artinya memberikan ajaran mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Kata pendidikan berarti proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui pengajaran dan pelatihan<sup>20</sup>.

Menurut UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB I pasal 1 ayat 1 "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara".

Betapa berat dan mulia peran seorang kepala sekolah sebagai pendidik bila dikaitkan dengan pengertian di atas. Sebagai pendidik (educator) kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan bimbingan kepada guru, karyawan dan juga para siswa serta warga sekolah lainnya untuk melaksanakan kegiatan budaya mendidik di sekolah. Sebagai pendidik kepala sekolah dituntut untuk memberikan contoh suri teladan kepada guru, karyawan, siswa dan warganya dalam berperilaku yang baik. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari produktivitas dan prestasi yang telah dicapainya serta dinilai dari kebaikannya sehubungan dengan pelaksanaan kegiatannya di sekolah, karena itu perlu diciptakan pemimpin yang efektif dan baik budi pekertinya. Hal tersebut menunjukkan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai pendidik selalu memberikan bimbingan dan tauladan kepada guru, karyawan, siswa, serta warga sekolah lainnya.

Menurut Mulyasa<sup>21</sup> sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai:

1. Pertama, Membina mental yang terkait dengan peran kepala sekolah dalam membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proporsional dan profesional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya.
2. Kedua, Membina moral yang terkait dengan peran kepala sekolah dalam membina para tenaga kependidikan yang berhubungan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah dalam setiap pertemuan rutin misalnya pada saat upacara penaikan bendera.
3. Ketiga, Membina fisik yang terkait dengan kondisi fisik, kesehatan dan penampilan tenaga kependidikan secara lahiriah. Kepala sekolah harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah.
4. Keempat, Membina artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir tahun pelajaran. Pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan uraian di atas, seorang kepala sekolah selaku pendidik harus menjadi teladan bagi guru, staf dan siswanya. Sebagai pendidik kepala sekolah harus melakukan upaya maksimal untuk memanusiakan manusia melalui pembinaan nilai mental dan moral dalam hal yang berkaitan dengan kedisiplinan, kejujuran, tanggung jawab, bersahabat, luwes, dan sebagainya. Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu menjadi seorang panutan dan tauladan, berkepentingan pada kualitas, dan bekerja dengan landasan hubungan kemanusiaan yang baik.

### **G. Kepala Sekolah sebagai Staf**

Seperti sudah diketahui bahwa kepala sekolah adalah pejabat formal atau pemimpin formal yang diangkat melalui prosedur serta syarat-syarat tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, usia, kepangkatan dan integritas. Maka

dengan demikian secara struktural ada pimpinan yang lebih tinggi di atasnya, karena keberadaan kepala sekolah dalam lingkup organisasi yang lebih luas berada di bawah kepemimpinan pejabat lain baik disebut atasan langsung kepala sekolah.

Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai bawahan dalam kegiatan organisasi yang lebih luas harus melakukan tugas-tugas staf untuk membantu atasannya menjalankan tujuan organisasi

Tugas kepala sekolah sebagai staf diantaranya adalah membantu pimpinannya dalam pelaksanaan tugas maupun fungsi yang melekat, sebagai berikut:

1. Forecasting

Wewenang staf adalah memberikan perkiraan keadaan di masa depan.

2. Planning

Wewenang yang satu ini dapat diartikan seperti hasil dari tindakan-tindakan yang dipilih.

3. Organizing

Sebagai suatu pengaturan tugas dan pemberian kemudahan tenaga serta material. Dalam wewenang ini biasanya akan dilakukan koordinasi. Koordinasi sendiri berfungsi untuk mewujudkan hubungan kerja yang efektif.

4. Controlling

*Controlling* merupakan semua tindakan yang sesuai dengan kebijaksanaan. Biasanya, *controlling* bisa dalam bentuk saran, pertimbangan, pemikiran yang dituangkan dalam berbagai bentuk.

5. Memberikan Masukan Untuk Rencana Masa Depan

Memberikan masukan untuk rencana masa depan, seperti membuat rencana kerja, petunjuk pelaksanaan, serta evaluasi staf tentang penyelesaian proyek.

6. Membantu Pimpinan

Dalam hal ini, membantu pimpinan bisa berupa pemberian fasilitas (diantaranya mulai dari tenaga, material, pembiayaan serta ketatausahaan).

Agar tugas kepala sekolah sebagai staf bisa terlaksana dengan baik maka hal-hal dilakukan kepala sekolah, adalah:

1. Selalu mengamati, memperhatikan dan mencari-cari cara baru agar selalu maju;
2. Memberikan informasi terbaru bila diperlukan terhadap tindakan yang dilakukan;
3. Selalu sadar dirinya sebagai pemberi masukan (pemikir), bukan seorang yang memutuskan dan memberi perintah.

## H. Kesimpulan

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan : Kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya manusia sekolah terutama guru dan karyawan. Begitu besarnya peranan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga

dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepala sekolah.

Ada lima peran yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang kepala sekolah yaitu peran sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik, dan staf. Disamping itu kepala sekolah juga memiliki delapan kemampuan yaitu: Mampu bekerja sama dengan orang lain, bertanggung jawab dan siap mempertanggungjawabkan, mampu menghadapi persoalan dalam waktu dan sumber yang terbatas. berfikir analisis dan konseptual, bertindak Sebagai mediator, bertindak seperti Seorang politisi, bertindak sebagai Diplomat dan mampu mengambil Keputusan yang Sulit.

Untuk dapat diangkat menjadi kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 yaitu standar Kualifikasi dan standar kompetensi. Permendikbud Ristek Nomor 40 Tahun 2021 tanggal 17 Desember 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.

#### **Daftar Pustaka**

- Bush, T. & Marianne, C. *Leadership and Strategic Management in Education*. London, Paul Chapman Publishing Ltd, 2000.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. Jakarta, Rineka Cipta, 2010.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988.
- Hersey Paul, et.al, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey, third edition, by Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1977.
- Koontz, et. al, *Management*. Seventh edition, by Mc. GrowHill, Inc, 1980.
- Lipham James H, et.al, *The Principals Concepts, Competencies and Caces*, Longman Inc, 1560 Broadway New York, N.Y.10036.
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- Rheinald Kasali, *Change*. Jakarta, Gramedia, 2005.
- Saluso, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta, Profindo, tth.
- Schermerhorn, Jhon R. et.a, *Managing Organizational Behavior*. by Jhon Wiley A & Sons, Inc, Printed in The United States of America, 1982.
- Swiderski, Michael. *Soft and Conceptual Skills: The Often Overlooked Components of Outdoor Leadership*. California, Cal Poly State University, tth.
- Syamsi, Ibnu, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Tim Dosen Admnistrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, 2011, Bandung.
- Tim Dosen Admnistrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta, PT. RajaGarfindo Persada, 1999.