



KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF (Perspektif Pendidikan Islam)

Sophia Azhar²¹⁴

Abstract

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

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

²¹⁴ Penulis adalah dosen tetap pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

PENDAHULUAN

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

Dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, telah diamanatkan bahwa pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Tujuan yang teramat mulia, yang memiliki keseimbangan antara dimensi transendental (lebih dan sekadar ukhrawi) yang berupa ketakwaan, keimanan, dan keikhlasan serta memiliki dimensi duniawi melalui nilai-nilai material sebagai sarana, seperti pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, nampaknya perlu diusahakan pencapaiannya secara maksimal.

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

Dalam hal membentuk suatu lembaga yang memiliki keunggulan tersebut, nampaknya dibutuhkan penanganan serius. Pemberlakuan Undang-undang nomor 22

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

Dalam konteks UUNo 22 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah No 25 Tahun 2000 maka dalam pengembangan pendidikan berbasis kewilayahan mengandung beberapa implikasi. Oleh karena itu perlu dilaksanakan secermat mungkin agar tidak kebablasan atau menjadi salah sasaran. Implikasi ini diantaranya bahwa otonomi daerah membawa konsekuensi logis perubahan dalam manajemen pendidikan dari pola lama ke pola baru, dan paradigma lama ke paradigma baru (Suyatno: 78).

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

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

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

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Definisi lain dan kepemimpinan

adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasihati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar manusia mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan.

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

Dricker (Made: 235) mengemukakan tugas kepala sekolah masa depan adalah (1) menangani organisasi berdasarkan tujuan (2) Mengambil resiko yang lebih besar dan untuk waktu yang lebih panjang, sebab ia memutuskan sendiri alternatif-alternatif pemecahan masalah serta kontrolnya, (3) dapat membuat keputusan strategi (4) dapat membangun teori yang terintegrasi atau terpadu, (5) dapat mengkomunikasikan informasi secara jelas dan cepat, (6) dapat melihat organisasi sebagai keseluruhan dan mengintegrasikan fungsi-fungsinya, dan (7) dapat menghubungkan hasil kerjanya dengan organisasi dan lingkungan serta menemukan hal-hal yang berarti sebagai bahan pengambilan keputusan dan tindakan.

Berkenaan dengan otonomi daerah, kepala sekolah harus tahu tentang pergeseran paradigma yang dikembangkan dan berbasis pusat ke berbasis sekolah. Pergeseran Pendekatan Manajemen Pendidikan, dan Berbasis Pusat Menuju Berbasis Sekolah nampaknya harus disadari oleh kepala sekolah. Hal yang harus disadari dan diketahui oleh kepala sekolah berkenaan dengan hal ini adalah (Emian) digambarkan sebagai berikut:

Pola lama	Menuju	Pola baru
• Subordinasi	—>	- Otonomi
- Pengambilan keputusan terpusat	—>	- Pengambilan keputusan partisipasi
- Ruang gerak kaku	—>	- Ruang gerak luwes
- Pendekatan birokratik	—>	- Pendekatan Profesional
- Sentralistik	—>	- Desentralistik
- Diatur	—>	- Motivasi did
- Overregulasi	—>	- Deregulasi
- Mengontrof	—>	- Mempengaruhi
- Mengarahkan	—>	- Memfasilitasi
- Menghindari Resiko	—>	- Mengelola resiko
- Gunakan uang semuanya	—>	• Gunakan yang seefisien mungkin
- Individu yang cerdas	—>	- Informasi terbagi
- Informasi terpnbadi	—>	- Pemberdayaan
- Pendelegasian	—>	- Organisasi datar
- Organisasi herarkis		

Dalam konteks keberagamaan, bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin. Setiap apa yang dilakukan maka akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Tanggung jawab manusia bersifat individual. Setiap orang bertanggung jawab atas semua yang dilakukannya. Sebagaimana yang disebutkan dalam Al-Quran dalam surah At Thur, ayat 21:

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُمْ بِإِيمَانٍ أَلْحَقْنَا بِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَمَا أَلَتْنَاهُمْ مِّنْ
عَمَلِهِمْ مِّنْ شَيْءٍ ۚ كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴿٢١﴾

Terjemahnya:

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

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

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Terjemahnya:

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

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

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

URGensi VISI DAN MISI SEKOLAH BAGI KEPALA SEKOLAH

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

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

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

Untuk melaksanakan dan mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan, maka diperlukan suatu etos untuk mendorong adanya perubahan. Etos akan memberi rahmat bagi setiap manusia apabila didasarkan pada kecintaan dan kerendahan hati,

etos yang membangun kerjasama dan tolong menolong. Etos inilah yang kemudian dalam Islam dinamakan dengan *Fastabiqul Khairat* (Yunahar: 71).

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

Dengan visi dan misi yang jelas dan dilatarbelakangi oleh etos *Fastabiqul Khairat*, diharapkan kepala sekolah akan bisa membawa lembaga yang dipimpinnya menjadi *center excellence*, tanpa membuat dirinya merasa sombong.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM KONTEKS PENDIDIKAN ISLAM

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

1. *Ikhlas* (Q.S.Al-A'raf: 29):

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ ۚ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ
وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ ۚ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Terjemahnya:

Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mu di Setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepada-Nya)."

Segala tindakan dan perbuatan yang dilakukan dengan ikhlas akan dijadikan sebagai bagian dari ibadah kepada Allah SWT. Pengabdian yang bernilai tinggi adalah yang disertai dengan keikhlasan hati karena Allah swt.

2. *Kejujuran* (Q.S.Az-Zumar: 33):

وَالَّذِي جَاءَ بِالصِّدْقِ وَصَدَّقَ بِهِ ۖ أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿٣٣﴾

Terjemahnya:

"dan orang yang membawa kebenaran (Muhammad) dan membenarkannya, mereka itulah orang-orang yang bertakwa."

Prinsip kejujuran yang ditegaskan dalam ayat ini memberikan tuntunan bahwa seorang manajer hendaknya selalu menjunjung kebenaran dan kejujuran. Kejujuran dan kebenaran akan membawa manusia benar-benar mampu mencapai pada derajat ketakwaan.. Sedangkan ketakwaan adalah taraf tertinggi bagi orang yang beriman.

3. *Amanah* (Q.S. An-Nisa': 58):

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.

Prinsip ini akan mendasari bagi manajer untuk melaksanakan tugas tanpa ragu-ragu, dan justru akan menimbulkan perasaan penuh tanggungjawab



dan dedikasi serta mengerahkan seluruh potensi yang ada pada diri mereka demi kemajuan lembaga yang dipimpinnya.

4. *Adil* (Q.S Al-Maidah:8):

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahnya:

"Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Sifat ini akan mendasari pada pengambilan keputusan akan selalu mencerminkan sikap adil, baik adil dalam menimbang, menyampaikan maupun melaksanakan.

5. *Tanggungjawab* (Q.S al-Baqarah:286):

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا ۖ إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا أُكْتَسَبَتْ ۚ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا ۖ إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ ۚ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا

طَاقَةً لَّنَا بِهِ ۖ وَأَعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا ۖ أَنْتَ مَوْلَانَا
فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Terjemahnya:

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebankan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. Beri maaflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir."

Sifat tanggungjawab akan melahirkan prinsip bahwa seorang manajer dalam setiap sepak-terjangnya akan dimintai pertanggung-jawaban. Pertanggung-jawaban ini bukan hanya di hadapan manusia, tetapi di hadapan Allah swt.

6. *Dinamis* (Q.S. Ar-Ra'du: 10):

سَوَاءٌ مِّنْكُمْ مَّنْ أَسَرَّ الْقَوْلَ وَمَنْ جَهَرَ بِهِ ۚ وَمَنْ هُوَ مُسْتَخَفٌّ
بِالَّيْلِ وَسَارِبٌ بِالنَّهَارِ

Terjemahnya:

"Sama saja (bagi Tuhan), siapa diantaramu yang merahasiakan ucapannya, dan siapa yang berterus-terang dengan ucapan itu, dan siapa yang bersembunyi di malam hari dan yang berjalan (menampakkan diri) di siang hari."

Ayat ini mengandung prinsip bahwa sistem manajemen merupakan sistem yang dinamis bukan statis. Dinamika tersebut selalu diarahkan kepada pencapaian tujuan.

7. *Praktis* (Q.S. Al 'Ashr: 1-3):

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Terjemahnya:

"Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasihat menasihati supaya mentaati kebenaran dan nasihat menasihati supaya menetapi kesabaran."

Bahwa dalam pelaksanaannya, manajemen yang diterapkan dalam lembaga harus aplikatif. Aplikasi ini pada dasarnya merupakan implementasi keimanan seorang Muslim dalam bentuk amal saleh.

8. *Fleksibel* (Q.S Al-Anbiya': 107):

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴿١٠٧﴾

Terjemahnya:

"Dan tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam."

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

Bertitik tolak dari gambaran tentang sosok manajer yang digambarkan dalam ayat-ayat Al Quran di atas, maka kepemimpinan kepala sekolah harus bisa menggambarkan ciri utama (Han: 122), yaitu:

1. Percaya diri.
2. Memiliki keyakinan terhadap nilai-nilai agama yang dianutnya yang dirumuskan dalam visi pendidikan.
3. Memiliki kecakapan komunikasi sehingga semua staff memiliki visi dan nilai-nilai yang melandasinya.
4. Mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

5. Mau dan berani mengambil resiko yang diperhitungkan.
6. Kreatif dan inovatif.
7. Mampu berfungsi sebagai *agent of change*.
8. Ikhlas menerima tugas dan beban pekerjaan.
9. Sensitif terhadap lingkungan.
10. Memiliki harapan yang tinggi.
11. Bersikap positif, dan
12. Selalu berada di depan.

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

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

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

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

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

1. Kepala sekolah: (a) memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai (f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidak-pedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.
2. Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan *unsystem*), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik

(tidakpaisial),beipikir multi-interlmtas disiplin (tidak parsial), beipikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdipendensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.

3. Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang hams dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.
4. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyeraskan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan), pengurus atau administrator (mengadminitrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan). *Catatan:* manajer tangguh, menurut hasi-lhasil penelitian, paling tidak memiliki sejumlah kompetensi seperti berikut. Menurut Enterprising Nation (1995), manajer tangguh memiliki delapan kompetensi, yaitu: (a) people skills, (b) strategic thinker, (c) visionary, (d) flexible and adaptable to change, (e) self-management, (f) team player, (g) ability to solve complex problem and make decisions, and (h) ethical/high personal standards. Sedang American Management Digambarkan oleh Slamet PH, ada 18 kompetensi yang harus dimiliki manajer tangguh, yaitu: (a) efficiency orientation, (b) proactivity, (c) concern with impact, (d) diagnostic

- use of concepts, (e) use of unilateral power, (f) developing others, (g) spontaneity, (h) accurate self assessment, (i) self-control, (j) stamina and adaptability, (k) perceptual objectivity, (l) positive regard, (m) managing group process, (n) use of socialized power, (o) self confidence (P) conceptualization, (q) logical thought, and (r) use of oral presentation.
5. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) dimensi tugas terdiri dan pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah masyarakat, dsb; (b) dimensi proses, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses belajar mengajar; (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan; dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis.
 6. Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual nyata dan kinerja yang diharapkan). Berangkat dari sini, kemudian dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan analisis SWOT (*Strength, Weaknes, Opportunity, Threat*) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai.
 7. Kepala sekolah mengupayakan *teamwork* yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil output sekolah.

8. Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.
9. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar, hal ini ditunjukkan dengan perilaku seperti berikut: (a) memberdayakan sumberdaya manusianya seoptimal mungkin; (b) memfasilitasi warganya untuk belajar terus dan belajar kembali; (c) mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya; (d) memberikan tanggungjawab kepada warganya; (e) mendorong setiap warganya untuk mempertanggung-gugatkan terhadap hasil kerjanya; (f) mendorong adanya *teamwork* yang kompak dan cerdas dan *shared-value* bagi setiap warganya; (g) menanggapi dengan cepat terhadap pasar (pelanggan); (h) mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya *customer focused*; (i) mengajak warganya untuk siap menghadapi perubahan
10. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dan pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dan manajemen berbasis pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah.
11. Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang dan pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan teitinggi dan kegiatan kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.
12. Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya, terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya.

FAKTOR PENENTU SUKSESNYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

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

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

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

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

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

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

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

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

Kepala sekolah harus dapat mengambil keputusan dalam suasana yang genting. Adalah wajar bila dalam suatu kelembagaan, termasuk sekolah bila saat-saat tertentu mengalami persoalan yang harus diselesaikan dengan segera, cepat dan tepat. Misalnya tersinggungnya seorang karyawan, persoalan kepegawaian, persoalan dana, dan lain-lain. Sikap Kepala sekolah dalam menghadapi munculnya persoalan seperti ini harus berani mengambil peran untuk mengambil keputusan dalam waktu yang relatif singkat. Pemimpin memang penuh resiko dan pemimpin tidak boleh menghindari resiko, justru mereka harus berani menghadapi resiko dan kebijakan yang diambilnya.

PENUTUP

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

DAFTAR PUSTAKA

- Depag RI. 2005. *Memperluas Jaringan, Membesarkan Lembaga Arah kebijakan, Strategi dan Dinamika Kerjasama UIN Malang*. Dirjen Bagais Depag RI
- E. Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung, Remaja Rosda Karya.
- Imron. 2004. *Profesionalisme Guru*. Jurnal Cakrawala Nol II No 2 Tahun 2004.
- Made Pidarta. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Qomari Anwar. 2002. *Reorientasi Pendidikan Profesi Keguruan*. Jakarta: Hamka Press.
- Ramayulis. 2002. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Sam M. Chan. 2005. *Kebaikan Pendidikan Era Autonomi Daerah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suderajat, Han. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafika.
- Suyatno, dkk. 2001. *Strategi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Hamka Press.
- Yunahar Ilyas, dkk. 1999. *Pendidikan dalam Perspektif Al Quran*. Yogyakarta: LPPI.

Internet:

- <http://www.depdiknas.go.id>. *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*: Slamet PH
Dikutip path tanggal 1 Juli 2006
- <http://www.depdiknas.go.id>. *Manajemen Pendidikan Masa Depan*: Eman Suparman
dikutip pada tanggal 6 Juni 2006