

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

Bab ini secara berturut-turut di bahas mengenai efektivitas sekolah, fungsi kepala sekolah sebagai; pendidik (*educator*), manajer, administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), inovator, motivator, wirausahawan (*enterpreuner*), manajemen sekolah dan kompetensi kepala sekolah.

#### **2.1 Efektivitas Sekolah**

Setiap orang memaknai efektivitas berbeda-beda, sesuai sudut pandang dan kepentingan masing-masing, seperti pernyataan *Chung* dan *Maginson* (dalam Mulyasa 2007: 82) menyatakan, ”*effectiveness means different to different people*”. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 127), dikemukakan bahwa efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya). Manjur, mujarab dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang di tuju.

Menurut Mulyasa (2007: 82) menyatakan, bahwa efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan oprasional. Tujuan organisasi dapat tercapai karena berfungsinya semua sistem dalam organisasi tersebut. Setiap lembaga pendidikan mempunyai tujuan dalam organisasi sekolahnya. Berhasil tidaknya tujuan lembaga pendidikan ditentukan dengan semua sumber daya yang ada. Menurut *Lipham* dan

*Hoeh* (dalam Mulyasa, 2007: 83) meninjau efektivitas suatu kegiatan dari faktor pencapai tujuan, yang memandang bahwa efektivitas berhubungan dengan mencapai tujuan bersama bukan pencapaian tujuan pribadi.

Suatu sekolah dikatakan efektif jika tujuan bersama dapat di capai, dan belum bisa dikatakan efektif meskipun tujuan individu yang ada di dalamnya dapat dipenuhi. Oleh karena itu efektivitas dapat dijadikan barometer untuk mengukur keberhasilan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah mempunyai peran yang sangat strategis dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut.

Kajian terhadap efektivitas suatu usaha yang panjang dan berkesinambungan. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pimpinan menghadapi tentang untuk mewujudkan efektivitas sekolah. Seperti yang diungkapkan Rivai dan Murni (2009: 252), bahwa.

1. Pimpinan kepala sekolah telah lama mengenal bahwa isu keefektifan sekolah memberikan ketahanan dan tantangan fundamental pada praktiknya. Baik guru dan publik, untuk singkatnya, mengakui bahwa sekolah yang berbeda mencapai tingkatan sukses yang berbeda, bahkan dengan populasi murid yang sama melihat.
2. Tantangan penting kedua adalah, definisi apa yang dilakukan: keefektifan keorganisasian konstitusi menjadi konstan. Sebagai perubahan konstituensi, paksaan dan harapan berubah untuk mendefinisikan efektivitas sekolah dengan cara yang baru.
3. Faktor yang menyulitkan ketiga untuk pimpinan sekolah yang berpegang pada keefektifan sekolah adalah bahwa beragam *stakeholder*, seperti orang tua, pimpinan sekolah, pembuat kebijakan memilih kriteria keefektifan yang berbeda.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, kepala sekolah perlu mengkaji tujuan sekolah seperti apa yang akan dicapai, serta langkah-langkah dalam menggunakan sumberdaya yang ada. Agar manajemen dapat bekerja secara efektif sehingga efektifitas sekolah dapat tercapai dalam mencapai tujuan sekolah. Pekerjaan manajemen dapat dikatakan efektif apabila dapat memberikan hasil

yang sesuai dengan cerita yang ditetapkan, atau sudah mampu mewujudkan tujuan organisasi dalam aspek yang yang dikerjakan tersebut. Pada hakekatnya efektivitas organisasi bukanlah efektivitas pribadi, melainkan efektivitas manajer, dan manajer yang efektif akan menghasilkan manajemen yang efektif. Oleh karena itu kepala sekolah selaku manajer mempunyai peran yang penting dalam mencapai tujuan sekolah yang diinginkan memanfaatkan sumber daya yang ada di sekolah.

## **2.2 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah**

Peran kepala sekolah adalah tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas tersebut mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan sumberdaya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Fungsi kepala sekolah adalah tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan bertugas, sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, motivator dan wirausahawan.

Peran dan fungsi kepala sekolah adalah tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola pendidikan di sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas pokok, yaitu mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional, tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah. Keselarasan fungsi dan peran kepala sekolah didasarkan pada pemahaman bahwa, keberhasilan sekolah merupakan

keberhasilan kepala sekolah. Oleh karena itu suatu keharusan bagi kepala sekolah untuk memiliki kompetensi yang mumpuni dalam menjalankan perannya.

Perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh fungsi utama kepala sekolah yaitu sebagai, (1) *educator* (pendidik), (2) manajer, (3) administrator (4) supervisor (penyelia), (5) *leader* (pemimpin), (6) inovator, (7) motivator, dan ditambah satu yaitu (8) *enterpreuner* (wirausahawan).

Untuk menghindari terjadinya persepsi yang beragam, maka yang diambil tugas pokok dan fungsi kepala sekolah meliputi kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), inovator, motivator dan wirausahawan (*enterpreuner*).

### **2.1.1 Kepala Sekolah sebagai Pendidik (*Educator*)**

Menurut Wahjosumidjo (2010: 122) pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik dapat diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan sehingga mengalami proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Permendiknas No. 28 tahun 2010, bahwa jabatan kepala sekolah merupakan tugas tambahan, pada hakekatnya kepala sekolah juga seorang pendidik (guru). Oleh karena itu kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi seorang guru. Menurut Djamarah (dalam Rivai dan Murni, 2009: 896) berpendapat bahwa baik mengajar maupun mendidik merupakan tanggung jawab guru sebagai tenaga profesional yang tinggi. Pendapat Rusman (2011: 22) kompetensi yang harus dimiliki oleh

seorang guru yang profesional (berdasarkan PP Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28) meliputi.

1. Kompetensi pedagogik, adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Artinya guru harus mampu mengelola kegiatan pembelajaran, mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran. Guru harus menguasai manajemen kurikulum serta memiliki pemahaman tentang psikologi pendidikan, terutama terhadap kebutuhan dan perkembangan peserta didik agar kegiatan pembelajaran lebih bermakna dan berhasil guna.
2. Kompetensi personal, adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Artinya guru memiliki sikap kepribadian yang mantap, sehingga mampu menjadi sumber inspirasi bagi siswa. Dengan kata lain, guru harus memiliki kepribadian yang patut diteladani.
3. Kompetensi professional, adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan. Artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas berkenaan dengan bidang studi atau *subjek matter* yang akan diajarkan, serta penguasaan didaktik metodik dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritis, mampu menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran. Guru pun harus memiliki pengetahuan luas tentang kurikulum, dan landasan kependidikan.
4. Kompetensi sosial, adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Artinya ia menunjukkan kemampuan berkomunikasi sosial, baik dengan murid-muridnya maupun dengan sesama guru, dengan kepala sekolah, bahkan dengan masyarakat luas.

Selain kepala sekolah sejatinya sebagai guru, namun ia juga sebagai pimpinan yang mempunyai kewajiban untuk membina para guru. Menurut Rivai dan Murni, (2009: 889) kepala sekolah secara riil mempunyai fungsi sangat menentukan bagi perkembangan guru, adalah sebagai berikut.

1. Kepala sekolah dapat berperan positif terhadap perkembangan guru, jika kepala sekolah mampu meningkatkan potensi guru-guru sekaligus memberikan ruang gerak dan kebebasan untuk maju bagi guru, guna meningkatkan komitmen tanggung jawab tugasnya.
2. Guru perlu mendapat dorongan kuat dari kepala sekolah untuk berani keluar dari dunia rutinitas hariannya, masuk kedalam dunia dinamis yang merupakan syarat dari suatu perkembangan profesionalisme guru itu sendiri, dalam

rangka meningkatkan kompetensi untuk mendukung tugas luhur sebagai guru yang profesional.

3. Sebaliknya kepala sekolah dapat menjadi penghambat perkembangan guru, jika guru tidak mendapat dukungan untuk secara dinamis mengembangkan potensinya dengan berinteraksi dengan jaringan guru-guru dari satuan pendidikan lainnya dan lembaga-lembaga lainnya. Dengan interaksi keluar yang terarah, maka guru akan mendapatkan berbagai best practices dari jaringannya sehingga individualnya akan terbangkitkan untuk maju bersama rekan guru lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa guru/ kepala sekolah memiliki fungsi sebagai pengajar dan pendidik, sebagai pengajar bertugas menyampaikan sejumlah mata pelajaran ke dalam akal pikiran anak didik, sebagai pendidik bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia berbudi luhur, cakap, aktif, kreatif, mandiri, dan inovatif.

### **2.1.2 Kepala Sekolah sebagai Manajer**

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditentukan. Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui sisi manajerial kepala sekolah. Keberhasilan seorang manajer apabila ia dapat melakukan fungsi manajernya dengan efektif. Mengingat pekerjaan dikatakan efektif apabila pekerjaan itu memberi hasil yang sesuai dengan rencana semula. Sedangkan efisien adalah pekerjaan yang menghabiskan biaya sesuai dengan rencana atau lebih rendah.

Terry (1991:15-17) menyatakan bahwa fungsi manajemen adalah: Perencanaan (*planing*) adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang digariskan, mencakup kegiatan pengambilan keputusan. Diperlukan kemampuan untuk menadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari tindakan untuk masa depan. Pengorganisasian (*Organizing*), adalah mencakup membagi komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kedalam kelompok-kelompok, menetapkan wewenang diantara kelompok dan unit-unit organisasi. Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi dan struktur. Fungsi terdiri atas tugas-tugas yang

diberikan dalam fungsi garis. Hubungan terdiri atas tanggung jawab dan wewenang, sedang strukturnya dapat bersifat horizontal dan vertikal. Pelaksanaan (*Actuating*), atau gerakan aksi, mencakup kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan dapat dicapai. *Actuating* mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan pegawai dengan cara memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi. Pengawasan (*controlling*), adalah merupakan kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan di evaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas bahwa kepala sekolah dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan atau *controlling*. Dapat dikatakan keberhasilan seorang manajer, jika manajer tersebut dapat melakukan fungsi sebagai manajer secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Administrator**

Administrasi sangat penting dalam lembaga pendidikan untuk membantu agar lembaga pendidikan dapat berjalan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Menurut Rivai dan Murni (2009:324) menyatakan bahwa, administrasi pendidikan merupakan fungsi khusus dengan tujuan utamanya adalah memastikan pendidikan akan terselenggara secara efisien dan efektif.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa kepala sekolah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi pendidikan terkait dengan pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, yang meliputi kurikulum, kesiswaan, pembiayaan, sarana prasarana, kepegawaian, tata laksana dan hubungan masyarakat.

### **2.1.3 Kepala Sekolah sebagai Supervisor**

Menurut Arikunto (2009: 370) kegiatan supervisi bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja. Aktivitas ini harus dilakukan seorang pemimpin berkaitan dengan peran kepemimpinan yang diembannya dalam rangka menjaga kualitas produk yang dihasilkan lembaga. Lebih jauh dikatakan bahwa supervisi bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja. Dengan bimbingan dan bantuan, kualitas profesional guru dan lembaga akan senantiasa bisa dijaga dan ditingkatkan.

Menurut Ambarita (2013:145) bahwa supervisi adalah sebagai usaha layanan perbaikan pembelajaran dari tahap perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif penampilan pembelajarannya baik secara individu maupun kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran . Hal ini menunjukkan dalam penerapannya supervisi merupakan suatu bentuk bimbingan profesional dalam rangka perbaikan suasana belajar mengajar melalui guru-guru.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan suatu bentuk bimbingan/pembinaan profesional dalam rangka perbaikan kualitas dan kinerja bagi guru-guru dan tenaga kependidikan di sekolah.

### **2.1.4 Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin (*leader*)**

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif bahwa ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan sekolah. Kepemimpinan adalah unsur terpenting dalam



manajemen peningkatan mutu. Pemimpin harusnya mampu memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik. Peter dan Austin (dalam Sallis 2006: 170) menganjurkan pentingnya pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu.

Menurut Mulyasa (2007: 126), kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam manajemen dapat di lihat berdasarkan kriteria; 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 tujuan sekolah dan pendidikan, 4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah, 5) bekerja dengan tim manajemen, serta 6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Pidarta (dalam Mulyasa, 2007: 126) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mensukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin; serta keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Tuntutan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin yang harus memiliki berbagai keterampilan dalam menjalankan tugasnya merupakan suatu kemestian.

Mengingat kepala sekolah sebagai lokomotif dari banyak gerbong yang akan dibawa untuk mencapai tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya. Dalam kaitan ini, disarankan kepala sekolah memiliki beberapa kemampuan sebagai seorang pemimpin seperti pendapat Noris yang dikutip oleh Ais Wahab (dalam Fattah, 2004: 123), yaitu; 1) seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan yang luas tentang teori pendidikan; 2) kemampuan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya, 3) mampu mengidentifikasi masalah, dan 4) mampu mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Covey dalam Rivai dan Murni (2009: 748), membagi peran pemimpin menjadi tiga bagian yaitu:

1. *Pathfinding* (pencarian alur), peran menentukan visi dan misi yang pasti
2. *Aligning* (penyelaras), peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem proses operasional memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
3. *Empowering* (pemberdayaan), peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdasan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Upaya peningkatan mutu berkelanjutan, melibatkan semua personil sekolah, yang di dalam prosesnya menuntut komitmen bersama terhadap masalah mutu pendidikan di sekolah. Tumbuhnya komitmen di kalangan personil sekolah melalui peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Adanya pemahaman dan komitmen yang kuat dari kepala sekolah merupakan unsur yang amat penting, bahkan Sallis (dalam Fattah 2004: 123-124) mengemukakan adanya kegagalan pada proses penerapan teori peningkatan mutu utamanya disebabkan oleh kurangnya komitmen dari pemimpin.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan dapat disimpulkan, keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan kompetensi kepribadian seorang pemimpin, agar ia mendapat dukungan dari bawahannya. Selain itu kemampuan

daam pengetahuan terhadap lembaga yang dipimpinnya dan memiliki keahlian teknis, metode dalam mengorganisasikan lembaganya. Namun kompetensi kepribadian atau karakter pemimpin sangat dominan dalam menentukan keberhasilan pemimpin.

### **2.1.5 Kepala Sekolah sebagai Inovator**

Sebagai Inovator di sekolah sesuai kompetensi kepala sekolah (Permendiknas RI No.13 Tahun 2007 tentang kepala sekolah mampu mengelola perubahan dan pengembangan menuju organisasi pembelajaran yang efektif serta menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. (Depdiknas, 2006), peran kepala sekolah sebagai inovator adalah; 1) mencari dan menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, 2) melakukan perubahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Daryanto (1998: 175) menyatakan bahwa dunia pendidikan selalu mengalami dinamika, maka setiap guru dituntut juga untuk melakukan perubahan, baik ilmu pengetahuan, komunikasi, metode dan penguasaan terhadap teknologi.

Mulyasa (2009:118-119) menjelaskan kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara yang ia lakukan, pekerjaannya secara konstruktif, kreatif,delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

***Konstruktif*** dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang di emban kepada masing-masing tenaga kependidikan.

***Kreatif*** dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan ide-ide baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi, misi sekolah.

***Delegatif*** dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

***Integratif*** dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.

***Rasional dan objektif*** dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

***Pragmatis*** dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah. Keteladanan dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

***Adaptabel dan fleksibel*** dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan situasi kerja yang

menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai inovator, kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan ide, gagasan, merupakan agen pembaharuan di sekolah, memiliki pandangan luas kedepan dan mampu mentransformasikan ide dan gagasan baru ke sumber daya sekolah menuju berbagai perubahan.

#### **2.1.6 Kepala Sekolah Sebagai Motivator**

Permendiknas RI No.13 tahun 2007 menyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam penyelenggaraan pendidikan. Menurut teori Aldefer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa manusia mempunyai 3 macam kebutuhan, yaitu: *existence* (E), *relatedness* (R) dan *growth* (G), menurut teori ini pada hakekatnya manusia ingin dihargai dan diakui keberadaannya (eksistensi), ingin di undang, dan dilibatkan. Di samping itu sebagai makhluk sosial, manusia ingin berhubungan atau bergaul dengan manusia lainnya. Manusia juga ingin selalu meningkatkan taraf hidupnya menuju kesempurnaan (ingin selalu berkembang).

Berdasarkan uraian tentang motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui motivasi seseorang dalam bekerja dapat dilihat dari keinginannya untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi, penghargaan, pekerjaan, tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan. Kepala sekolah sebagai motivator harus memperhatikan keberadaan guru, dihargai pendapatnya/hasil kerjanya agar bersama-sama mencapai tujuan meningkatkan kualitas dan mutu sekolah.

### 2.1.8 Kepala Sekolah Sebagai Wirausahawan

Menurut Syukro, dkk (2010: 55) dalam kompetensi kewirausahaan meliputi.

- a. Memiliki jiwa wirausaha, dengan kriteria; 1) memiliki inisiatif yang tinggi, 2) memiliki percaya diri yang tinggi, 3) bersikap tegas, 4) memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, 5) memiliki daya tahan terhadap tekanan, 6) memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan, 7) selalu *update* dengan informasi terkini, 8) memiliki orientasi terhadap efisiensi dan efektifitas, 9) berfikir dan bertindak sistematis, 10) bersikap pantang menyerah.
- b. Memiliki kemampuan mengembangkan jiwa wirausaha, dengan kriteria; 1) mampu membuat perencanaan sistematis, 2) mampu membuat perencanaan strategis, 3) mampu memanfaatkan peluang, 4) memiliki kemampuan meyakinkan orang lain, 5) memiliki kemampuan pemecahan masalah.

Permendiknas RI No.13 tahun 2007, tentang standar kepala sekolah bahwa dimensi kompetensi kewirausahaan meliputi; bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, (3) memiliki motivasi yang kuat untuk dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin, (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi, (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai wirausahawan (*enterpreuner*), kepala sekolah harus memiliki jiwa wirausaha, mampu mengembangkan jiwa wirausaha, mampu menciptakan inovasi

bagi pengembangan sekolah, bekerja keras, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala-kendala yang ada serta memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

### **2.3 Manajemen Sekolah**

Menurut Mulyasa (2007: 39) sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

#### **a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari Manajemen peningkatan mutu. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaksanaan kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu *level* sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif

dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaan. Proses pengembangan program sekolah, manajer hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan. Mengingat kepala sekolah merupakan manajer, maka ia harus tanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Menurut Mulyasa (2007: 41), untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Keberhasilan manajemen mutu sangat ditentukan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.



Ada empat prinsip dasar yang harus di pegang oleh kepala sekolah dalam menerapkan manajemen personalia (Depdikbud, 2007), yaitu.

- a) Dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga.
- b) Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tercapainya tujuan institusional.
- c) Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah.
- d) Manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa, dan yang terkait) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Menurut Mulyasa (2007: 42), manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup; (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, (7) penilaian pegawai. Semua komponen ini harus dilakukan dengan benar dan baik, agar apa yang diharapkan dapat tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas. Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif dan untuk sekarang maupun masa yang akan datang. Penyusun rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi.

Ada dua tahap yang harus dilakukan kepala sekolah untuk pengadaan pegawai, yaitu.

- a) Analisis pekerjaan

Agar pengadaan tenaga betul-betul sesuai dengan kebutuhan yang sesungguhnya, maka terlebih dahulu harus dilakukan analisis pekerjaan, baik melalui analisis proses maupun operasionalnya. Analisis proses dilakukan di

sekolah. Setelah dilakukan analisis operasi untuk menemukan bagaimana setiap tugas tersebut harus dikerjakan dan kemampuan yang diperlukan oleh orang yang mengerjakan tugas atau mengemban jabatan tersebut.

b) Pengadaan tenaga

Jika hasil analisis pekerjaan menunjukkan bahwa sekolah kekurangan tenaga pegawai, maka sekolah negeri tidak boleh merekrut sendiri, tetapi mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada dinas pendidikan kota/kabupaten dan seterusnya dilanjutkan ke dinas provinsi. Jika secara keseluruhan jumlah tenaga guru berlebih, tetapi ada satu atau beberapa pelajaran yang gurunya kurang, maka kepala sekolah perlu mengusulkan mutasi guru berlebih dan meminta tambahan guru untuk mata pelajaran yang kurang.

Sedangkan pada sekolah swasta, maka kewenangan untuk merekrut tenaga pegawai di beri kewenangan. Mereka lebih leluasa untuk mengatur kewenangan tenaga pegawainya. Ada tiga aspek yang harus dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan pegawai disekolah, yaitu, a) peningkatan *profesionalisme*, b) pembinaan karier, c) kesejahteraan.

Hal yang perlu diperhatikan dan sangat penting dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan bahwa guru, staf administrasi, dan staf lainnya adalah manusia, sehingga dalam pengelolaannya perlu diperhatikan sisi-sisi manusiawi, seperti memberi perhatian, membantu menyelesaikan tugas yang sulit, dan sejenisnya. Organisasi senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari

hari ke hari. Di samping itu, pegawai sendiri sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Oleh karena itu fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Setelah ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Agar personalia dapat bekerja dengan optimal dan masing – masing pihak menjalankan hak dan kewajiban, maka diperlukan kontrak perjanjian antara pegawai dengan organisasi atau lembaga yang bersangkutan.

c) Manajemen kesiswaan

Semua kegiatan di sekolah pada akhirnya ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan dirinya. Upaya itu akan optimal jika siswa sendiri secara aktif berupaya mengembangkan diri, sesuai dengan program – program yang dilakukan di sekolah. Oleh karena itu sangat penting untuk menciptakan kondisi agar siswa dapat mengembangkan diri secara optimal. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah memegang peranan penting dalam menciptakan kondisi tersebut.

Menurut Mulyasa, (2007:39) terdapat empat prinsip dalam manajemen kesiswaan yang harus dilakukan kepala sekolah, yaitu.

1. Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka.
2. Kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat, dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana

kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.

3. Siswa hanya akan termotivasi untuk belajar jika mereka menyenangi apa yang akan diajarkan.
4. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotor.

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional dalam manajemen di sekolah. Manajemen kesiswaan adalah penataan atau pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama, yakni: kemajuan belajar, bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut.

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Kemajuan belajar siswa ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar, baik di rumah maupun di sekolah.

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan pendidikan tidak hanya mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping keterampilan lain. Sekolah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak – anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional maupun sosial, sehingga mereka dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing – masing, untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik. Untuk itu, di sekolah perlu di lakukan pencatatan dan ketatalaksanaan kesiswaan, dalam bentuk buku induk, buku kleper, buku laporan keadaan siswa, buku presensi siswa, buku laporan pendidikan, daftar kenaikan kelas, buku mutasi, dan sebagainya.

d) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisien pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lahir dalam implementasi manajemen untuk meningkatkan mutu, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan – kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama dengan komponen – komponen lainnya. Dengan kata lain

setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya. Komponen keuangan dan pembiayaan ini harus dikelola dengan baik, agar dana – dana yang dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Dan hal ini penting terutama dalam rangka manajemen mutu pendidikan, yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan sekolah, karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan dengan masalah keterbatasan dana.

Tugas manajemen keuangan oleh Jones (dalam Mulayasa 2009: 48) dapat dibagi tiga fase yaitu, 1) *financial planning*, 2) *implementational and*, 3) *evaluation*. Jones mengemukakan perencanaan finansial yang disebut budgeting, merupakan bagian kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadinya penyesuaian jika diperlukan.

*Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran komponen utama manajemen keuangan meliputi.

- a. Prosedur anggaran.
- b. Prosedur akuntansi keuangan.
- c. Pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian.
- d. Prosedur investasi.
- e. Prosedur pemeriksaan.

Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini ada pemisah tugas antara fungsi otorisator, ordinator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordinator adalah pejabat yang berwenang untuk melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran keuangan atau surat – surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordinator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi – fungsi bendaharawan, juga dilimpahi tugas ordinator untuk menguji hak atas pembayaran.

e) Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan

Menurut Mulyasa (2007: 39) yang merupakan sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti : gedung, ruang belajar, meja dan kursi, serta alat – alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pelajaran, seperti; halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah. Tetapi jika

dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran tumbuh-tumbuhan. Halaman sekolah sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventaris, dan penghapusan serta penataan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun siswa sebagai pembelajar.

f) Manajemen Hubungan sekolah dengan Masyarakat

Menurut Mulyasa (2007:39) bahwa hubungan antara sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang dapat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

g) Manajemen Pelayanan khusus lembaga pendidikan

Menurut Mulyasa (2007:39) bahwa layanan khusus lembaga pendidikan, yang mengedepankan kerjasama instansi terkait yang mendukung pendidikan



antara lain: layanan khusus dengan komite sekolah, layanan UKS, layanan perpustakaan yang merupakan sistem hubungan sosial bersama memenuhi pencapaian tujuan sekolah.

Berdasarkan uraian di atas beberapa manajemen yang dilaksanakan di sekolah memerlukan segenap orang-orang yang dapat melaksanakan fungsi manajemen dengan baik mampu memenuhi pencapaian tujuan sekolah. SD Muhammadiyah menyelenggarakan manajemen sekolah yang mengadopsi nilai-nilai manajemen pendidikan diintegrasikan dengan nilai-nilai keislaman. Dapat dikategorikan sebagai lembaga industri mulia (*noble industry*) karena mengemban misi ganda, yaitu profit sekaligus sosial. Misi profit yaitu mencapai keuntungan, ini dapat dicapai ketika efisiensi dan efektivitas dana dapat tercapai, sehingga pemasukan lebih besar dari biaya operasional. Misi sosial bertujuan untuk mewariskan dan menginternalisasikan nilai luhur. Menurut Muhaimin, Suti'ah dan Lystio (2010:7) manajemen pendidikan Islam diperlukan dua aspek yang terpadu, yaitu menyatukan sikap manajer dan leader yang berciri khas islam atau yang dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Sehingga melahirkan etos kerja berupa memiliki niat yang lurus untuk selalu memperbaiki amal atau kerja, selalu berorientasi pada kerja, dan meyakini bahwa setiap kerja yang dilakukan bukan hanya dimensi secara dunia tetapi lebih dari itu yaitu nilai ibadah.

#### **2.4 Kompetensi Kepala Sekolah**

Semakin berkembangnya kebutuhan sekolah akan pemimpin atau kepala sekolah yang dapat bersaing dengan perkembangan, maka tuntutan kompetensi kepala sekolah semakin ditingkatkan. Kemudian digulirkan permendiknas No. 13 Tahun 2007, mengatur bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam

menjalankan tugas pokok dan fungsinya, yang meliputi. 1) Kompetensi Kepribadian, 2) Kompetensi Manajerial, 3) Kompetensi Kewirausahaan, 4) Kompetensi Supervisi, dan 5) Kompetensi Sosial.

#### **2.4.2 Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian yang dimaksud dalam permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala sekolah/Madrasah, meliputi, 1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah, 2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, 3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, 4) bersikap terbuka dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah, 6) memiliki bakat dan jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kompetensi kepribadian merupakan karakter yang harus dimiliki kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin (leader), karena sebagai pemimpin, ia akan mempengaruhi orang lain atau memberdayakan orang – orang untuk menjalankan tugas. Kemampuan ia mempengaruhi orang lain sangat ditentukan sampai sejauh mana kepribadian seorang pemimpin menjadipanutan atau teladan bagi bawahannya.

Menurut Muhaimin, Suti'ah (2010: 29) bahwa faktor pemimpin yang sangat penting dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa karakter yang baik merupakan kompetensi kepribadian seorang pemimpin atau kepala sekolah yang harus dimiliki agar ia berhasil dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di

organisasi sekolahnya. Pentingnya kompetensi kepribadian dalam menunjang kerja kepala sekolah atau pemimpin.

Pernyataan pentingnya kompetensi kepribadian ditekankan juga oleh Pidarta (2004: 17) bahwa seorang pemimpin agar dapat diterima di tengah – tengah organisasi yang dipimpinnya maka ia perlu memiliki integritas pribadi. Suatu pribadi yang bisa berbaur dengan pribadi – pribadi lain, suatu kemampuan mengadaptasi dengan segala macam pribadi. Kemampuan ini bersumber dari kemampuan menghargai orang lain, menghayati perasaan orang lain, toleransi dan bekerjasama.

Berdasarkan pendapat – pendapat yang dikemukakan dalam teori, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi kepribadian merupakan faktor penting yang menentukan kesuksesan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin (*leader*). Bila kepribadian kepala sekolah baik, maka sebagai pemimpin akan dicontoh oleh bawahan, dan bawahan akan merasa nyaman dibawah binaan pimpinan yang memiliki karakter yang baik. Sehingga diharapkan semua staf akan memiliki kinerja yang baik, sehingga akan saling bersinergis untuk memberikan yang terbaik dalam peningkatan mutu di sekolahnya.

### **2.4.3 Kompetensi Manajerial**

Kompetensi manajerial yang tertuang dalam permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang standar kepala Sekolah meliputi, 1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah

secara optimal, 4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, 5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 7) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 8) mengelola hubungan sekolah/madrasah dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, 9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, 10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 11) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, 12) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, 13) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, 14) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, 16) melakukan *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Kompetensi manajerial ini menempatkan peran sekolah sebagai manajer. Selaras dengan pendapat Rohiat, (2010:35) bahwa ketrampilan-ketrampilan teknis manajerial untuk manajemen sekolah perlu mendapat perhatian seperti pemahaman terhadap tugas manajemen kurikulum,

manajemen personil, fasilitas, keuangan dan tata usaha sekolah, pemeliharaan tata tertib dan penghubung sekolah dan masyarakat.

### **2.4.3 Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi kewirausahaan menurut permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang standar kepala Sekolah meliputi; 1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, 2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, 3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, 4) pantang menyerah dan selalu untuk mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah, 5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik. Selaras dengan pendapat Syukro,dkk.(2010: 55) bahwa kompetensi kewirausahaan meliputi.

- a. Memiliki jiwa wirausaha, dengan kriteria; 1) memiliki inisiatif yang tinggi, 2) memiliki percaya diri yang tinggi, 3) bersikap tegas, 4) memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, 5) memiliki daya tahan terhadap tekanan, 6) memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan, 7) selalu update dengan informasi terkini, 8) memiliki orientasi terhadap efisiensi dan efektivitas, 9) berfikir dan bertindak sistematis, 10) bersikap pantang menyerah.
- b. Memiliki kemampuan mengembangkan jiwa wirausaha dengan kriteria; 1) mampu membuat perencanaan sistematis, 2) mampu membuat perencanaan strategis, 3) mampu memanfaatkan peluang, 4) memiliki kemampuan meyakinkan orang lain, 5) memiliki kemampuan pemecahan masalah.

### **2.4.4 Kompetensi Supervisi**

Kompetensi supervisi yang dimaksud dalam permendiknas No.13 Tahun 2007 meliputi; 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalis me guru, 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap

guru dengan menggunakan pendekatan teknik supervisi yang tepat, 3) menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Kompetensi supervisi mutlak diperlukan kepala sekolah sebagai penunjang tugasnya sebagai supervisor di sekolahnya. Meningkatnya kualitas kinerja guru dan karyawan sangat ditentukan sampai sejauh mana pembinaan guru dan karyawan dilakukan. Agar pelaksanaan berjalan dengan yang diharapkan maka pelaksanaannya harus mengikuti prinsip – prinsip manajemen yang mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan seutuhnya. Selanjutnya menurut Arikunto (2009: 370) bahwa kegiatan supervisi bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja. Aktivitas ini harus dilakukan seorang pemimpin berkaitan dengan peran kepemimpinan yang diembannya dalam rangka menjaga kualitas produk yang dihasilkan lembaga. Lebih jauh dikatakan bahwa supervisi bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja. Dengan bimbingan dan bantuan, kualitas profesional guru dan lembaga akan senantiasa dapat di jaga dan ditingkatkan.

#### **2.4.5 Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial meliputi; 1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, 2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, 3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Kompetensi sosial ini diperlukan kepala sekolah sebagai seorang manajer di sekolahnya. dalam konteks sebagai manajer, maka kepala sekolah akan melakukan peran manajer dalam hal manajemen hubungan masyarakat.

Hubungan sekolah dan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi

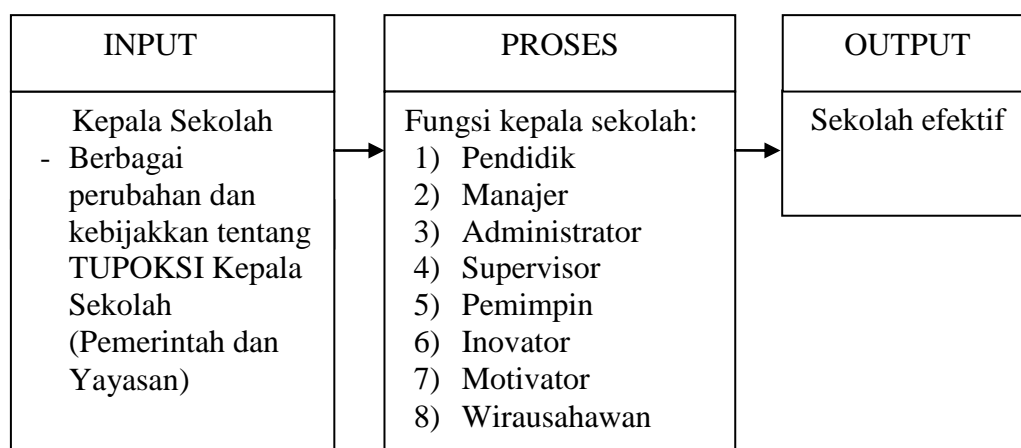
peserta didik di sekolah. Baik atau tidaknya hubungan sekolah dan masyarakat sangat ditentukan kepala sekolah pengelola sekolah, yang memiliki kebijakan dan keputusan terhadap semua program yang akan dilakukan terkait hubungan masyarakat. Menurut Mulyasa (2007: 51), kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Berdasarkan kompetensi kepala sekolah tersebut, maka kepala sekolah diharapkan mampu menjalankan peran dan fungsi sebagai kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang diungkapkan di atas, dapat diketahui bahwa kepala sekolah yang berhasil dalam memimpin sekolah adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya secara efektif dalam memimpin sekolah.

## **2.5 Kerangka Pikir**

Penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah, memiliki fungsi dan peran sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu atau kualitas sekolah. Sekolah akan mempunyai mutu atau kualitas yang baik, jika kinerja orang-orang yang ada di sekolah berjalan optimal. Hal ini terkait dengan pelaksanaan peran dan fungsi kepala sekolah dalam kepemimpinannya di SD Muhammadiyah Metro.

Kepala sekolah merupakan input dalam penelitian. Kepala sekolah sebagai input yang utama dalam penelitian, karena kepala sekolah merupakan objek utama dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, yang dilakukan adalah pelaksanaan fungsi kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di SD Muhammadiyah Metro, yaitu fungsi kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, motivator dan wirausahawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapatlah di buat kerangka pikir penelitian. Input, Proses dan Output digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian