

Tantangan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Perubahan

Oleh: Tina Rahmawati*)

Abstract

The headmaster is one of the key factors in determining the establishment of quality education. Referring to their functions and roles, headmasters serve as the manager and the leader of the educational school institution. Effective management and leadership require headmasters who realize modelling and transformational leadership, indicated by such characteristics as idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. It is the challenge for headmaster to manage the changes well for sustainability and continuous improvement of the school's quality. They should empower the teaching staff, work based on a clear time frame, establish interpersonal relationship, develop fair and accountable principles, and be able to work in team.

Pendahuluan

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Didalam kepemimpinnya kepala harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, sebagai pemimpin sekolah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja mereka akan lebih baik. Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, ia berusaha agar nasehat, saran dan jika

*) Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, FIP, UNY

perlu perintahnya di ikuti oleh guru-guru. Dengan demikian ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, sikap, tingkah laku yang dipimpinnya. Dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman, ia membantu guru-guru berkembang menjadi guru yang profesional.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengkoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Disamping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.

Sosok Kepala Sekolah Profesional

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Keberhasilan seorang pemimpin akan terwujud apabila pemimpin tersebut memperlakukan orang lain atau bawahannya dengan baik, serta memberikan motivasi agar mereka menunjukkan *performance* yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Menurut Hadari Nawawi (1983:81) kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Kinerja guru akan berhasil jika kepala sekolah memperhatikan hasil yang dicapai serta memperlakukan guru dengan baik, sehingga mereka mampu menunjukkan *performace* yang lebih baik. Kinerja guru merupakan aktivitas yang dilakukan guru sesuai dengan profesi yang diembannya, untuk dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan profesi yang diembannya sangat terkait dengan ada tidaknya kepuasan dalam

bekerja. Kepala Sekolah mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan arah jalannya *pocily* yang ada di sekolah dalam rangka pencapaian mutu pendidikan yang maksimal. Sebagai seorang *top manager* (kepala sekolah) tidak seharusnya mencari kesalahan atau kekurangan yang ada di sekolah dalam menjalankan fungsi pengawasan. Kepala sekolah diharapkan mampu memberi pengaruh yang baik dalam menetapkan fungsi *planning, organizing, actuating* maupun *controlling* demi pencapaian mutu pendidikan yang maksimal.

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pemimpin yang *professional* adalah pemimpin yang memahami akan tugas dan kewajibannya, serta dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dalam TQM dipandang sebagai alat dalam menerapkan manajemen mutu terpadu harus memiliki visi dan misi atau pandangan jauh ke depan. Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat mempengaruhi dalam mengelola sekolah tersebut, dia lebih sebagai seorang *leader*, untuk itu pemimpin harus lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa lebih bersandar pada kerja sama dalam menjalankan tugas dibandingkan pada kekuasaan (SK). Senantiasa selalu menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukanya menciptakan ketakutan. Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa dia tahu sesuatu. Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukanya mengembangkan suasana yang menjemukan. Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh ketangguhan bukanya ogah-ogahan karena serba kekurangan. (Boediono,1998)

Kepemimpinan yang efektif

Menurut Syafaruddin (2001:14) ada beberapa faktor yang menyebabkan mutu pendidikan rendah terletak pada unsur-unsur kurikulum, sumber daya ketenagaan sarana dan fasilitas, manajemen sekolah, pembiayaan pendidikan, kepemimpinan. Kepala sekolah merupakan salah satu sumber daya sekolah yang disebut sumber daya manusia jenis manajer yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyerasikan sumber daya manusia jenis pelaksana melalui input manajemen.

Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas. Hal tersebut ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus 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, metode kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya

Menurut Slamet, PH (2000) Karakteristik Kepala Sekolah yang tangguh dapat digambarkan sebagai berikut

1. Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi).
2. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah
3. Memiliki kemampuan untuk merencanakan dan melaksanakan keputusan dengan baik.
4. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat).

5. Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah untuk melakukan hal-hal yang penting dalam mencapai tujuan sekolahnya
6. Memiliki toleransi terhadap perbedaan setiap orang.
7. Memiliki kemampuan memarangi musuh-musuh kepala sekolah yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, imitasi, arogansi, pembohong, kaku, bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Jadi kepemimpinan akan efektif apabila dalam mengelola sekolah seorang sosok pemimpin harus mampu menjadi teladan terhadap bawahannya. Kepala sekolah harus mempunyai sifat-sifat atau karakteristik sebagai seorang pemimpin maupun sebagai seorang manajer dalam mengelola organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Tantangan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Perubahan

Seiring dengan terjadinya perubahan di dalam tata kehidupan bangsa Indonesia menuntut pula perubahan besar di dalam tata kehidupan manusia termasuk pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan baik pemerintah maupun swasta harus berani mengambil sikap dan wawasan bahwa mau tidak mau setiap sekolah harus melibatkan masyarakat setempat terutama orang tua peserta didik, dalam pengembangan pendidikan. Sumber-sumber yang ada dalam masyarakat diberdayakan seoptimal mungkin, baik sumber daya manusia maupun sumber dana untuk pendidikan.

Hal yang perlu direfleksikan oleh para pengelola lembaga pendidikan khususnya kepala sekolah adalah fokus pelayanan masyarakat. Kepala sekolah mengembangkan pendekatan partisipatif dengan memberi kesempatan seluas-luasnya untuk ikut “urun rembug” masalah pendidikan. Menurut Hasbullah (2006: 58) pendekatan partisipatif lebih ditekankan pada hubungan yang terjalin sekolah dengan masyarakat yaitu

hubungan konsultatif, agar sekolah mampu mempertahankan dan meningkatkan keberadaan sekolah agar tetap *survive*.

Persoalan yang muncul untuk direfleksikan terutama oleh kepala sekolah sebagai pengelola adalah apakah sekolah yang dikelola masih mempunyai daya tarik, daya saing dan daya tahan untuk nantinya bisa diberdayakan secara optimal. Seiring dengan perkembangan yang terus berubah menuju ke arah kemajuan, dalam era persaingan yang semakin bebas seperti saat ini yang dapat bertahan hanyalah yang mempunyai kualitas tertentu. Oleh sebab itu, lembaga-lembaga pendidikan yang tidak berkualitas lama-kelamaan akan ditinggalkan orang dan tersingkir dengan sendirinya, karena tidak mampu lagi bertahan. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerjasama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua peserta didik. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan setiap program kerjanya.

Peningkatan mutu pendidikan tidak pernah lepas dari pengaruh pemimpin dalam memberikan motivasi pada bawahan dan berpikir visioner. 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 *un-system*), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parsial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir "sebab-akibat", berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif dan kualitatif), dan berpikir sinkretisme.

Gaya kepemimpinan yang tepat dalam konteks TQM adalah kepemimpinan yang lebih tinggi tingkatannya, yakni upaya mencari masukan dari bawahan yaitu guru yang diberdayakan, mempertimbangkan masukan dan bertindak berdasarkan masukan itu. Jadi pemberdayaan adalah kunci dari gaya kepemimpinan ini. Karakteristik

kepemimpinan yang harus dimiliki seorang manajer agar bawahannya dapat setia kepadanya, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Rasa tanggung jawab yang besar.
2. Disiplin pribadi
3. Bersifat jujur.
4. Memiliki kredibilitas yang tinggi.
5. Menggunakan akal sehat (*common sense*) sehingga dapat menentukan kapan harus bersikap fleksibel dan kapan harus bersikap tegas.
6. Memiliki energi dan stamina yang tinggi.
7. Memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi, setiap orang yang bekerja dengannya, dan terhadap pengembangan pribadi dan profesionalnya secara berkesinambungan.
8. Setia dan tabah dalam menghadapi segala situasi, termasuk situasi yang paling sulit.
9. Manajemen sekolah yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidikan,

Dalam upaya memperbaiki kualitas sekolah unsur kepemimpinan, dalam hal ini yang dimaksud adalah kepala sekolah, memegang peranan penting dalam menjalankan organisasinya. Hakikat kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu sasaran dalam situasi tertentu. Allan Tucker (1992), ditulis oleh Syafaruddin (2001: 50). Dalam memimpin seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan sukarela, dengan demikian seorang kepala sekolah dituntut mempunyai kompetensi, yaitu: visi ketrampilan perencanaan berpikir kritis ketrampilan kepemimpinan ketrampilan

mempengaruhi ketrampilan hubungan interpersonal empati pengembangan percaya diri keteguhan hati toleransi.

Kesimpulan

Kepala sekolah sebagai pemimpin puncak di tingkat sekolah harus mampu melihat dimensi kerja sama antar berbagai pihak yang ditata ke dalam teamwork dengan dilandasi oleh rasa kepercayaan yang tinggi. Selanjutnya kepala sekolah harus mampu memanfaatkan kekompakkan team work tersebut secara optimal untuk senantiasa memperbaiki serta meningkatkan mutu sekolahnya. Interaksi di semua pihak senantiasa diarahkan pada tercapainya kepuasan mereka atas layanan yang diberikan oleh masing-masing pihak.

Daftar Pustaka

Boediono, 1998 ditulis oleh Portal Dunia Guru.com, Dunia Guru, 2007

Sallis E, 2006, *Total Quality Management in Education*, Jogjarta

Slamet, PH, 2000, ditulis Portal Guru, Dunia Guru, 2007

Syafaruddin, 2001. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo

Tjiptono F, Diana A. 2001. *Total Quality Management*, Yogyakarta , Andi Yogyakarta.