

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin dalam lingkup pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹

Pembahasan mengenai pemimpin dalam al-Qur'an telah disebutkan dalam surah as-Sajdah ayat 24, Allah berfirman:²

¹ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: ar-Ruzz Media, 2014), 54-55.

² Senang & Maslachah, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam* (Malang: Madani, 2018), 46.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا^ص

وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki profesionalitas yang tinggi, sehingga kegiatan mengelola dan mengorganisasikan sekolah dapat dilakukan secara maksimal. Kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat mewujudkan ketercapaian tujuan pendidikan, yaitu mengembangkan potensi sumber daya manusia, membentuk dan menjadikan komponen sekolah menjadi lebih beradab, terutama siswa. Kepala sekolah profesional memiliki visi yang besar dalam mewujudkan tujuan tersebut dengan melakukan manajemen sekolah yang baik dan berkualitas.³

Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan membutuhkan kecakapan dan kemampuan kepala sekolah, tidak hanya kecakapan teknis dan konseptual, tetapi kompetensi yang distandarkan. Kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial (PP No. 13 Tahun 2007). Mengingat

³ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 55.

tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sangat beragam, seorang kepala sekolah diharapkan memiliki dan menguasai kompetensi-kompetensi tersebut agar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dapat dilakukan dengan mudah.⁴

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang bertanggung jawab, baik secara formal maupun informal, atas keberhasilan sebuah lembaga pendidikan yang ia pimpin. Mengingat perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin berkembang, kepala sekolah diharapkan dapat memaksimalkan perannya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2. Kepala Sekolah Ideal

Diterbitkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yang diantaranya mengatur bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kualifikasi,⁵ baik kualifikasi umum⁶ maupun kualifikasi khusus.⁷

⁴ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 56.

⁵ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 139.

⁶ Diantara kualifikasi umum yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, antara lain: (1) memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau Diploma Empat (IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi; (2) pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun; (3) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak/ Raudlatul Athfal (TK/ RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/

Berdasarkan kualifikasi secara umum maupun secara khusus yang ada, kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerjanya dalam mewujudkan sekolah yang berhasil. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan dan dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya.⁸

Untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, terdapat empat kategori pokok yang berhubungan dan bersifat *interdependen*,⁹ sekaligus merupakan aspek kemampuan yang perlu dikembangkan oleh kepala sekolah untuk mendukung efektivitas kepemimpinannya. Empat kategori tersebut, antara lain:¹⁰

1. Kepribadian (*personality*)

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan

RA; (4) memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

⁷ Kualifikasi khusus yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ditentukan sesuai dengan jenjang sekolah yang dipimpinnya adalah Kualifikasi kepala sekolah pada jenjang TK/ RA, SD/ MI, SMP/ MTs, SMA/ MA, SMK/ MAK, SDLB/ SMPLB/ SMALB maupun kualifikasi kepala sekolah Luar Negeri, pada dasarnya memiliki substansi ketentuan yang sama, yaitu; (1) berstatus sebagai guru yang mengajar pada lembaga dan jenjang sekolah tersebut; (2) memiliki sertifikat pendidik; (3) memiliki sertifikat kepala sekolah berdasarkan jenjang sekolah yang dipimpinnya, yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

⁸ Undang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 99-104.

⁹ Saling bergantung.

¹⁰ Undang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 144-145.

kepribadian atau karakteristik positif sebagai sifat yang dimilikinya, antara lain: ramah, periang, bersemangat, berani, murah hati, spontan, percaya diri, memiliki mentalitas yang kuat dan kepekaan sosial yang tinggi.

2. Pemahaman dan penguasaan terhadap tujuan-tujuan pendidikan (*purposes*)

Kepala sekolah harus memiliki pemahaman dan wawasan yang luas dalam mengembangkan sekolah, merumuskan program-program fiskal sekolah dengan melibatkan semua *stakeholder* untuk bersama-sama mewujudkan tujuan sekolah.

3. Pengetahuan (*knowledge*)

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan yang mumpuni dalam bidang ilmu pengetahuan maupun penguasaan teknologi dan seni, terutama yang berkaitan dengan pembelajaran.

4. Keterampilan profesional

Kepala sekolah harus meningkatkan dan mengembangkan keterampilan profesional yang terkait dengan penyelenggaraan fungsi-fungsi administrasi pendidikan. Terdapat tiga bidang keterampilan profesional harus dimiliki kepala sekolah, yaitu (a) keterampilan teknis (*technical skill*); (b) keterampilan manusiawi (*human skill*); (c) keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

Kepala sekolah yang ideal diharapkan dapat menjalankan beberapa aspek yang dapat mendukung efektifitas kepemimpinannya, yaitu *personality*, *purposes*, *knowledge* dan *skills*. Disamping itu, seorang kepala sekolah juga dituntut untuk menjalankan roda kepemimpinan yang baik guna menciptakan sekolah yang berhasil. Kualifikasi umum maupun khusus memberikan gambaran bahwa seorang kepala sekolah hendaknya berjalan sesuai rambu-rambu yang ditetapkan Pemerintah.

3. Kepala Sekolah di Era Otonomi

Di era otonomi, kepala sekolah diharapkan mempunyai kewenangan yang lebih luas, serta dapat berkreasi untuk dapat memperbaiki kondisi sekolah, serta dengan mudah dapat mengaktualisasikan semua kemampuan manajerialnya demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus benar-benar menyadari bahwa ia tidak bekerja demi kepentingan pribadi atau kelompok atau pihak-pihak tertentu.¹¹

Pemahaman yang baik tentang otonomi sekolah dan kemauan untuk bekerja sama dengan masyarakat melalui Komite Sekolah, maupun lembaga-lembaga lainnya yang ada di masyarakat perlu diwujudkan dengan sungguh-sungguh. Bagi kepala sekolah yang memiliki visi besar dan pandangan yang jauh

¹¹ Bedjo Sujanto, *Pengelolaan Sekolah: Permasalahan dan Solusi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2018), 29.

ke depan tentang sekolah yang dipimpinnya, maka kondisi seperti ini harus dipandang sebagai suatu peluang untuk beraktualisasi diri.¹²

Bagi kepala sekolah yang lebih memilih berdiam diri di zona nyaman, maka tantangan-tantangan di masa depan sangat tidak diharapkan, dan justru merupakan gangguan dalam kepemimpinannya yang membuat dirinya tidak nyaman. Tipe kepala sekolah tersebut senang dengan kondisi yang statis, tenang, selama dipandang baik oleh atasan. Tipe pemimpin yang senang di zona nyaman seperti itu akan bertahan pada posisi standar minimal, dan tidak lagi berkeinginan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi sekalipun potensi sekolah yang dipimpinnya masih memungkinkan untuk dapat mencapai peringkat yang lebih baik.¹³

Berbeda dengan kepala sekolah yang bekerja dengan berbagai tantangan, mereka akan berpikir keras dan berkreasi untuk dapat mengantarkan sekolahnya kepada kondisi yang berbeda dan lebih baik, serta maju dari waktu ke waktu. Yaitu dengan mematok target-target capaian kinerja bagi seluruh personel sekolah secara nyata, dan harus dapat mencapai di atas standar minimal. Semua guru dan staf dibimbing untuk bekerja berdasarkan rencana yang baik dan jelas, dengan *schedule* kerja yang rasional, dengan target-target capaian yang jelas, dengan memanfaatkan

¹² Bedjo, *Pengelolaan Sekolah*, 30.

¹³ Bedjo, *Pengelolaan Sekolah*, 30.

sumber daya yang dimilikinya secara efektif, dan diikuti dengan spirit kerja yang kuat.¹⁴

Dengan karakter pimpinan yang aktif, para guru dan staf secara tidak disadari “dipaksa” untuk berusaha membangun kebiasaan yang positif di dalam bekerja. Dengan cara kerja seperti itu, berapapun target yang ditetapkan akan lebih mudah untuk mencapainya. Hal itu karena terbangun budaya kerja melalui pembiasaan bekerja keras sehingga terbangun sebuah habit positif dan konstruktif untuk bekerja dengan lebih produktif. Tugas pemimpin adalah untuk membangunkan dan menyadarkan tumbuhnya sikap optimis dalam bekerja. Usaha demikian memang bukan sesuatu yang mudah, terutama di tengah budaya kerja yang masih rendah khususnya di Indonesia.¹⁵ Pada dasarnya, sekolah swasta cenderung mempunyai otonomi, sumber daya, iklim sekolah, dan tingkat kinerja yang lebih baik dibanding non swasta.¹⁶

Dari pemaparan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa seorang kepala sekolah, khususnya di era otonomi, mempunyai wewenang yang lebih. Satu diantaranya adalah dalam hal visi. Visi seorang kepala sekolah era sekarang sangat menentukan nasib lembaga yang di pimpinnya di masa depan. Seorang kepala sekolah sudah seharusnya

¹⁴ Bedjo, *Pengelolaan Sekolah*, 30.

¹⁵ Bedjo, *Pengelolaan Sekolah*, 31.

¹⁶ OECD, *Public and Private Schools: How Management and Funding Relate to their Socio-economic Profile*, (OECD Publishing, 2012), 18.

tidak berdiam diri demi kemajuan sekolah, meskipun dengan sedikit “pemaksaan”. Pemaksaan yang dimaksud adalah etos kerja keras dimana hal tersebut terjadang melalui proses yang tidak singkat, karena semua pihak seyogianya mempunyai visi yang sama.

4. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Hoy dan *Miskel* dalam Sujanto menjelaskan bahwa perilaku manajemen yang harus dijalankan oleh para manajer, dalam hal ini adalah kepala sekolah, meliputi kegiatan yang sangat kompleks dan rumit, mulai dari perencanaan yakni penetapan tentang apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi pada waktu yang akan datang, pengorganisasian sumber daya manusia, kemampuan memberi komando atau perintah tentang bagaimana bawahan harus bekerja, mengkoordinasikan berbagai kegiatan agar dapat berjalan dengan baik dan benar, maupun melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi.¹⁷

Mengingat tugas seorang pemimpin itu sangat berat, maka seharusnya yang dapat menduduki jabatan pemimpin atau kepala sekolah adalah guru yang memiliki kemampuan intelektual yang tinggi, ketrampilan manajerial yang baik, serta memiliki wawasan yang luas tentang pendidikan.¹⁸

¹⁷ Bedjo, *Pengelolaan Sekolah*, 57.

¹⁸ Bedjo, *Pengelolaan Sekolah*, 57.

Kemampuan intelektual seseorang kepala sekolah diperlukan dalam menentukan visi organisasi secara futuristik dan memandang jauh ke depan tentang peluang dan tantangan dalam pengembangan organisasi, serta mampu membuat perkiraan kondisi sekolah yang akan diwujudkan.¹⁹ Di samping kemampuan dan penguasaan tentang pendidikan secara teoretik dan konseptual, kepala sekolah juga harus memiliki pengalaman lapangan yang cukup serta memahami semua peraturan perundangan yang berlaku yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya, dan dapat merealisasikannya didalam tugas secara arif dan bilaksana.²⁰

Oleh karena itu, kemampuan manajerial kepala Sekolah akan sangat membantu bagi usaha kemajuan sekolah. Keberhasilan dalam usaha memajukan sekolah akan membawa pengaruh kepada kesejahteraan masyarakat sekitar, baik dalam bidang ilmu pengetahuan umum dan agama juga dalam bidang ekonomi. Kemajuan-kemajuan tersebut diatas adalah sebuah konsekuensi dari keberhasilan pendidikan yang telah dilaksanakan dengan profesional, melalui kemampuan manajerial yang baik.

¹⁹ Bedjo, *Pengelolaan Sekolah*, 57.

²⁰ Bedjo, *Pengelolaan Sekolah*, 58.

5. Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu sekolah tidak terlepas dari peran pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami faktor-faktor yang memudahkan baginya untuk menentukan langkah-langkah dalam mewujudkan keberhasilan itu. Di samping itu, diharapkan semua unsur yang ada di sekolah siap dan terdorong untuk menghadapi persoalan-persoalan yang mungkin terjadi, baik secara internal maupun eksternal untuk menghindarkan sekolah pada situasi krisis dan stagnan dalam hasil belajar siswa.²¹

Menurut Mulyasa, seperti yang dikutip dalam Andang, dalam mewujudkan sekolah menjadi efektif, produktif, mandiri dan akuntabel, kepala sekolah dituntut untuk sedikitnya memiliki 10 kunci sukses kepemimpinannya. Sepuluh kunci sukses tersebut, antara lain: 1) memiliki visi yang utuh, 2) tanggung jawab, 3) keteladanan, 4) memberikan layanan yang terbaik, 5) mengembangkan guru dan staf, 6) membina rasa persatuan dan kesatuan, 7) manajemen yang mengutamakan praktik, 8) menyesuaikan gaya kepemimpinan, 9) fokus pada peserta didik, 10) memanfaatkan kekuasaan dan keahlian untuk memberdayakan sekolah.²²

²¹ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 146.

²² Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 146.

Sementara Danim dan Suparno mengemukakan kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah, antara lain: 1) memercayai staf pengajar dalam melaksanakan tanggung jawab, 2) mendelegasikan tugas dan wewenang untuk merangsang motivasi dan semangat tanggung jawab kepada guru-guru dan staf, 3) adiraga atau sehat jasmani dan ruhani, 4) membagi dan memanfaatkan waktu dengan membuat jadwal tugas pada hal yang penting dan mendesak, 5) tanpa toleransi atas ketidakmampuan guru, staf dan siswa ketika melakukan pelanggaran terhadap peraturan sekolah, 6) peduli dengan staf pengajar, 7) membangun visi sekolah dengan melibatkan semua komponen sekolah, 8) mengembangkan tujuan institusi (sekolah), 9) cekatan dalam melaksanakan tugas, tegas dalam memimpin dan sabar, 10) berani introspeksi, baik dirinya maupun bawahannya, 11) memiliki konsistensi dalam berkata, bersikap dan berbuat, 12) bersikap terbuka dalam segala hal, dan 13) berjati diri tinggi.²³

Ouchi William G. Ouchi dan *Betty Sigolof* dalam bukunya yang berjudul *Making Schools Work* mengemukakan tujuh kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah, antara lain sebagai berikut:²⁴

1. Setiap kepala sekola adalah wirausahawan.
2. Setiap sekolah mengontrol.

²³ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 147.

²⁴ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 147.

3. Setiap orang memiliki sikap akuntabel terhadap kinerja peserta didik dan anggarannya.
4. Setiap orang mendelegasikan kewenangannya kepada bawahannya.
5. Difokuskan kepada hasil belajar siswa.
6. Setiap sekolah merupakan komunitas pembelajar.
7. Keluarga mempunyai pilihan nyata terhadap sekolah-sekolah yang memiliki keunikan yang beraneka ragam.

Dalam konsep kepemimpinan, terdapat tiga hal pokok sebagai penyangga kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan harapan dan tujuan. Beberapa penyangga tersebut terdiri dari legitimasi, kemampuan dan charisma yang digambarkan dalam tabel berikut:²⁵

Penyangga Kepemimpinan		
Legitimasi	Kemampuan	Kharisma
Legalitas Akseptabilitas Etis	Kecerdasan manajerial	Keturunan Sistem nilai Integritas Kredibilitas Penampilan
	Teknik motivasi	
	Teknik mengambil keputusan	
	Teknik memimpin rapat	
	Teknik berkomunikasi	
	Teknik bernegosiasi	
	Teknik mengelola konflik	

Tabel 2.1 Tabel penyangga kepemimpinan

²⁵ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 149.

Disamping memiliki pilar penyangga kepemimpinan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki prinsip moral dalam etikanya untuk menjadi sukses. Beberapa prinsip moral tersebut antara lain sebagai berikut:²⁶

1. Kepala sekolah yang baik menyadari bahwa hidupnya bermakna jika bermakna bagi orang lain, artinya jabatannya sebagai pemimpin dirasakan memberi manfaat bagi orang-orang yang dipimpin dan bagi masyarakat yang dilayani oleh sekolah yang dipimpinnya.
2. Kepala sekolah yang baik menyadari bahwa dirinya tidaklah sempurna, oleh karena itu melibatkan stafnya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, bersikap terbuka, menerima dan berusaha memahami pendapat orang lain, tidak memaksakan pikiran atau kehendak sendiri, dan yang paling penting berani mengoreksi keputusan sendiri.
3. Kepala sekolah yang baik menyadari dirinya adalah figur yang paling dominan menentukan keberhasilan sekolah yang dipimpinnya, karena itu perlu membangun kepercayaan dan kejujuran untuk menjaga stabilitas dirinya serta tidak menjadi sombong sekalipun menjadi orang penentu keputusan.
4. Kepala sekolah yang baik menyadari bahwa keberhasilan yang dicapai adalah keberhasilan melalui orang lain, karena

²⁶ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 150.

itu perlu menghargai prestasi pihak yang berkontribusi dan memberi kesempatan berkembang bagi orang yang dipimpin serta memelihara integritas dirinya sebagai sumber motivasi bagi semuanya.

5. Kepala sekolah yang baik menyadari bahwa dirinya menjadi pemimpin karena ada orang lain yang dipimpin, karena itu hendaknya memperhatikan dan mendahulukan kepentingan orang lain yang dilayani oleh sekolahnya.

Islam sebagai agama universal sangat kaya akan pesan-pesan yang mendidik bagi muslim untuk menjadi umat terbaik, menjadi khalifah yang mengatur dengan baik bumi dan isinya. Pesan-pesan itu mendorong kepada setiap muslim untuk berbuat dan bekerja secara profesional, yakni bekerja dengan benar, optimal, jujur, disiplin dan tekun, termasuk ketika menjadi kepala sekolah.²⁷

Akhlak Islam yang diajarkan oleh nabi Muhammad SAW memiliki sifat-sifat yang dapat dijadikan landasan bagi pengembangan profesionalisme seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya yang bermuara pada keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Ini dapat dilihat pada pengertian sifat-sifat akhlak Nabi, yaitu:²⁸

²⁷ Zainuddin Mahadi, *Studi Kepemimpinan Islam*, (Semarang: Putra Media Lama Press, 2005), 45, dikutip dalam Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Parama Publishing, 2015), 42.

²⁸ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Parama Publishing, 2015), 43-46.

6. Sifat kejujuran (shidiq)

Kejujuran ini menjadi salah satu dasar yang paling penting untuk mencetak seorang pemimpin yang baik. Usaha yang dikerjakan secara bersamaan menjadi tuntas karena adanya kejujuran. Oleh karena itu, kejujuran menjadi sifat wajib bagi Rasulullah SAW. Dan sifat ini pula yang selalu diajarkan oleh Islam melalui Al-Qur'an dan Sunnah Nabi. Kegiatan yang dikembangkan di dunia organisasi, perusahaan dan lembaga modern saat ini, termasuk lembaga pendidikan (sekolah) sangat ditentukan oleh sifat kejujuran. Begitu juga tegaknya Negara sangat ditentukan oleh sikap jujur para pemimpinnya.

7. Sifat tanggung jawab (amanah)

Sikap tanggung jawab juga merupakan sifat akhlak yang sangat diperlukan untuk membangun profesionalisme. Suatu perusahaan/ organisasi/ lembaga apapun akan sia-sia bila orang yang terlibat di dalamnya tidak amanah.

8. Sifat komunikatif (tabligh)

Salah satu ciri profesional adalah sikap komunikatif dan transparan. Dengan sikap komunikatif, seorang pemimpin akan dapat terjalin kerjasama dengan orang lain lebih lancar. Ia juga dapat meyakinkan rekannya untuk melakukan kerjasama atau melaksanakan visi dan misi yang ada. Sementara dengan sikap transparan, proses

kepemimpinan dapat diakses oleh semua pihak tanpa ada kecurigaan sehingga semua akan memberikan apresiasi yang tinggi kepada pemimpinnya.

9. Sifat cerdas (fathonan)

Dengan kecerdasannya, seorang pemimpin akan dapat melihat dan menangkap peluang dengan cepat dan tepat. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan yang cerdas akan memahami problematika yang ada di lembaganya secara cepat dan tepat. Ia memahami aspirasi anggotanya, sehingga setiap peluang dapat segera dimanfaatkan secara optimal dan problem dapat dipecahkan dengan cepat.

10. Bersikap positif (khusnudzon)

Berfikir positif akan mendorong seseorang melaksanakan tugasnya lebih baik. Hal ini disebabkan dengan bersikap dan berfikir positif, seseorang akan berfikir jernih dalam menghadapi setiap masalah. Khusnudzon tidak saja ditujukan kepada sesama kawan dalam bekerja, tetapi juga kepada Allah SWT. Dengan pemikiran tersebut, seseorang akan lebih bersikap objektif dan optimistik. Apabila ia berhasil dalam usahanya tidak menjadi sombong dan lupa diri, dan apabila gagal tidak mudah putus asa dan menyalahkan orang lain.

11. Memperbanyak silaturahmi

Dalam Islam, kebiasaan silaturahmi merupakan bagian dari tanda-tanda keimanan. Dalam dunia pendidikan,

silaturahmi sering dijumpai dalam bentuk antar sesama guru, dengan wali murid dan perangkat desa yang dalam kegiatan tersebut akan terjadi saling belajar dan bertukar informasi.

12. Disiplin waktu dan menepati janji

Begitu pentingnya disiplin waktu, al-Qur'an menegaskan makna waktu bagi kehidupan manusia. Sebagai manusia yang telah menjadi seorang pemimpin wajib menghargai dan menggunakan waktunya dengan sebaik mungkin.

13. Bertindak efektif dan efisien

Bertindak efektif artinya merencanakan, mengerjakan dan mengevaluasi sebuah kegiatan dengan tepat sasaran. Sedangkan efisien adalah penggunaan fasilitas kerja dengan cukup, tidak boros dan memenuhi sasaran, juga melakukan sesuatu yang memang diperlukan dan berguna. Islam sangat menganjurkan sikap efektif dan efisien.

14. Memberikan upah secara tepat dan cepat

Ini sesuai dengan hadis Nabi SAW yang mengatakan bahwa upah sesuai kadarnya. Hal tersebut memengaruhi pegawai dalam memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya secara tepat. Sementara apabila upah ditunda, seorang pegawai akan bermalas-malas karena harus memikirkan beban kebutuhannya karena merasa usahanya tidak dihargai secara proporsional.

Dari berbagai keterangan diatas, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah tidak lepas dari peran sang kepala dalam menentukan langkah-langkah yang tepat untuk mewujudkan keberhasilan. Para ahli telah memberikan keterangan tentang kesuksesan kepala sekolah dengan berbagai kriterianya. Pun, dari sudut pandang Islam, keberhasilan kepala sekolah identik dengan profesionalisme dengan mengacu pada karakter-karakter luhur dari nabi Muhammad SAW.

B. Peran Kepala Sekolah menurut Kemendiknas

Kementerian Pendidikan Nasional, dulu dikenal dengan Depdikbud, menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai *educator*, *manager*, *administrator* dan *supervisor* (EMAS). Tetapi dalam perkembangannya, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator* dan *motivator* dalam lembagannya. Ini berarti ada tujuh peran penting yang wajib dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah dalam kepemimpinannya (EMASLIM).²⁹

Kepala sekolah merupakan “*the key person*” keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan sekolah. Ia adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua siswa untuk mewujudkan visi,

²⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018), 98.

misi dan tujuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki visi, misi dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya. Singkatnya, kepala sekolah harus mampu berperan *sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator pendidikan*.³⁰

1. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Sebagai seorang *educator*, faktor pengalaman sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah terutama dalam hal terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah atau yang lainnya (pelatihan dan penataran) sangat memengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya.³¹ Oleh karena itu, kepala sekolah yang memiliki komitmen yang tinggi dalam mewujudkan hasil belajar yang berkualitas harus memerhatikan kompetensi guru dengan cara mengembangkan kurikulum. Di samping itu, kepala sekolah juga harus mendorong para guru untuk menggunakan media belajar yang tepat. Dengan demikian, proses pembelajaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal.³²

³⁰ Engkos Kosasih, *Implementasi Manajemen Strategis di Tingkat Satuan Pendidikan Menengah* (Bandung: PT Setia Purna Inves, 2010), 83.

³¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 100.

³² Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 168.

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:³³

- a. Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran untuk menambah wawasan para guru dan juga memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- b. Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman.
- c. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan keterangan diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa, seorang kepala sekolah dalam tugasnya sebagai *educator* dituntut untuk memaksimalkan pengalaman dan komitmen yang tinggi untuk mencapai kemajuan-kemajuan sekolah. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara memberikan penyampaian atau penjelasan yang baik dan

³³ Engkos, *Implementasi Manajemen*, 84.

benar kepada tenaga kependidikan dan warga sekolah yang lain. Mengenai hal tersebut, dalam Surat an-Najm ayat 5 dan 6, Allah berfirman:³⁴

عَلَّمَهُ شَدِيدُ الْقُوَى ﴿٥﴾ ذُو مِرَّةٍ فَاسْتَوَى ﴿٦﴾

Artinya:

“Yang diajarkan kepadanya oleh (Jibril) yang sangat kuat. Yang mempunyai akal yang cerdas; dan (Jibril itu) Menampakkan diri dengan rupa yang asli.”

2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sebagai seorang *manager*, kepala sekolah dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti MGMP/ MGP tingkat sekolah, *in house training*, dan lain sebagainya.³⁵

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *manager*, kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama secara kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga

³⁴ Ning Mukaromah, “Subjek Pendidikan dalam al-Qur’an”, <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/tarbawi/article/view/3118>: 10.

³⁵ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 169.

kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.³⁶

- a. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah. Ia harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Ia dituntut mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berfikir secara analitik dan konseptual, dan berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.
- b. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- c. Mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini, kepala sekolah dapat berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, kesatuan,

³⁶ Engkos, *Implementasi Manajemen*, 85.

persatuan, empirisme, keakraban dan integritas.

Sesuai dengan uraian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa peran *leader* yang melekat pada diri seorang kepala sekolah hendaknya dapat mengembangkan dan memajukan keterampilan para guru dan tenaga kependidikan, termasuk para peserta didik. Pendayagunaan sumber daya sekolah, sikap demokratis dan partisipatif adalah beberapa indikator keberhasilan kepala sekolah sebagai *leader*.

Tujuan manusia sebagai manajer terkandung sikap kebersamaan atau pertanggungjawaban bersama kepada Allah akan kemakmuran alam. Konsep ini melahirkan nilai yang sangat penting tentang pemimpin, anggota yang dipimpinnya serta situasi dimana kepemimpinan itu berlangsung. Pemimpin harus menjadi penolong, penggerak, mengarahkan dan membimbing anggota organisasi untuk memenuhi kehendak Allah dalam tugasnya sebagai manajer. Dalam surat Al-Anbiya' ayat 73.³⁷

³⁷ Hasan Zaini, "Manajemen Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an", Jurnal al-Fikrah, Vol. I, No. 1, Januari-Juni (2013): 8, <http://ecampus.iainbatuankar.ac.id/ojs/index.php/alfikrah/article/view/346>

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ
الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا
عَبِيدِينَ

Artinya:

“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka, mendirikan sholat, menunaikan zakat dan hanya kepada Kami mereka selalu menyembah”.

3. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, kearsipan & keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Adapun tugas-tugas operasional kepala sekolah sebagai administrator adalah sebagai berikut:

38

³⁸ Engkos, *Implementasi Manajemen*, 86-88.

- a. Kemampuan mengelola kurikulum dapat diwujudkan dengan:
 - 1) Penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran.
 - 2) Penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling.
 - 3) Penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum.
 - 4) Penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.
- b. Kemampuan mengelola administrasi peserta didik dapat diwujudkan dengan:
 - 1) Penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik.
 - 2) Penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler.
 - 3) Penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.
- c. Kemampuan mengelola administrasi personalia dapat diwujudkan dengan:
 - 1) Penyusunan kelengkapan data administrasi tenaga guru.
 - 2) Penyusunan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non guru.
- d. Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana dapat diwujudkan dengan:
 - 1) Penyusunan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang.
 - 2) Penyusunan kelengkapan data administrasi mebel.

- 3) Penyusunan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor (AMK).
 - 4) Penyusunan kelengkapan data administrasi bahan pustaka.
 - 5) Penyusunan kelengkapan data administrasi alat laboratorium.
 - 6) Penyusunan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop.
- e. Kemampuan mengelola administrasi kearsipan dapat diwujudkan dengan:
- 1) Penyusunan kelengkapan data administrasi surat masuk.
 - 2) Penyusunan kelengkapan data administrasi surat keluar.
 - 3) Penyusunan kelengkapan data administrasi surat keputusan.
 - 4) Penyusunan kelengkapan data administrasi surat edaran.
- f. Kemampuan mengelola administrasi keuangan dapat diwujudkan dengan:
- 1) Penyusunan administrasi keuangan rutin.
 - 2) Penyusunan administrasi keuangan dari masyarakat dan peserta didik.
 - 3) Penyusunan administrasi keuangan dari Pemerintah.
 - 4) Pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan, seperti hibah atau *block grant*.

Dari poin-poin diatas, peneliti berkesimpulan bahwasanya kepala sekolah tidak hanya dituntun untuk memimpin saja,

akan tetapi hal-hal yang bersifat administratif juga perlu dikuasai. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi adanya kelalaian-kelalaian yang mungkin terjadi di lingkup tenaga kependidikan yang lain, sehingga profesionalisme kerja tetap terjaga.

Mengenai peran kepala sekolah sebagai *administrator*, dalam Surah Al-Kahfi ayat 30-31, Allah berfirman:³⁹

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ
 أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾ أُولَٰئِكَ هُمُ جَنَّاتُ عَدْنِ
 تَجْرَىٰ..... ﴿٣١﴾

Artinya:

“*Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik. Mereka Itulah (orang-orang yang) bagi mereka surga 'Adn, mengalir sungai-sungai di bawahnya.....*”

4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai *supervisor*, kepala sekolah harus memiliki kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta dapat memanfaatkan hasilnya.

³⁹ Naceur Jabnoun, *Islam and Management* (Riyadh: International Islamic Publishing House, 2012), 206.

Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan melalui hal-hal berikut:⁴⁰

- a. Penyusunan program supervisi kelas.
- b. Pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler.
- c. Pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis.
- b. Pelaksanaan yang demokratis.
- c. Keterpusatan pada guru sebagai tenaga kependidikan.
- d. Berdasarkan kebutuhan guru.
- e. Merupakan bantuan profesional.

Peneliti berpendapat, untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi yang dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan. Dari hasil supervisi tersebut, diharapkan muncul solusi, pembinaan dan tindak lanjut demi kemajuan bersama.

Di dalam al-Qur'an dijelaskan hal yang menyangkut tentang supervisi dalam artian luas, yaitu dalam hal saling nasehat menasehati dalam kebenaran dan saling

⁴⁰ Engkos, *Implementasi Manajemen*, 88-89.

nasehat menasehati dalam kesabaran. Firman Allah Swt dalam Surah Al-Ashr:⁴¹

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ

وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٤١﴾

Artinya:

“Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasihati supaya menaati kebenaran dan nasehat menasihati supaya menetapi kesabaran”.

Pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Firman Allah SWT diatas mengandung sebuah pesan secara implisit bahwa sikap saling menasehati dalam kebaikan dan kesabaran merupakan kunci dalam menyelenggarakan supervisi pendidikan di sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, guna pencapaian mutu pendidikan di sekolah.

5. Kepala Sekolah sebagai Leader

Memberikan pengarahan, pembinaan dan perbaikan terhadap kekurangan dan keterbatasan guru dalam melaksanakan

⁴¹ Moch Wahid Ilham, “Supervisi Pendidikan dalam Perspektif Epistemologi Islam”, Jurnal Pedagogik, Vol. 04 No. 01, Januari-Juni (2017): 42, <http://ejournal.unuja.ac.id/index.php/pedagogik/article/view/37>

tugasnya menjadi peran yang harus ditengarai kepala sekolah. Dengan adanya pembinaan dan pengarahan, diharapkan guru dapat menerimanya sebagai bentuk kontribusi konstruktif dalam meningkatkan kualitas dirinya sebagai pribadi maupun profesi.⁴²

Kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah dapat dianalisis dari hal-hal seperti: kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat berikut:⁴³

- a. Jujur.
- b. Percaya diri.
- c. Tanggung jawab.
- d. Berani mengambil resiko dan keputusan.
- e. Berjiwa besar.
- f. Emosi yang stabil.
- g. Teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan berikut:

- a. Mamahami kondis tenaga kependidikan (guru dan non guru).

⁴² Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 170.

⁴³ Engkos, *Implementasi Manajemen*, 90-91.

- b. Memahami kondisi dan karakteristik peserta didik.
- c. Menyusun program pengembangan tenaga kependidikan.
- d. Menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk melakukan hal-hal berikut:

- a. Mengembangkan visi sekolah.
- b. Mengembangkan misi sekolah.
- c. Melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam hal:

- a. Mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah.
- b. Mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah.
- c. Mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk melakukan hal-hal berikut:

- a. Berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah.
- b. Menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.
- c. Berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik.

- d. Berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Dari pemaparan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa seorang *leader* harus senantiasa pengarahan, pembinaan guna perbaikan dalam meningkatkan kualitas guru yang berdampak juga pada sekolah. Kepribadian, pengetahuan kependidikan, visi dan misi sekolah, pengambilan keputusan dan keterampilan berkomunikasi adalah beberapa hal yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Karakter khusus yang demikian itu dibutuhkan kepala sekolah karena dalam menjalankan beberapa fungsi manajemen dibutuhkan keterampilan seorang *leader*. *Leader* tanpa memiliki keterampilan manajerial akan menjadikan tugas kepemimpinannya tidak maksimal. Karena seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam kepemimpinannya. Dalam Islam, hal itu menjadi perhatian sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. Annisa' ayat 58 sebagaimana berbunyi:⁴⁴

⁴⁴ Samsidar, "Implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Islam", Jurnal FITRAH Vol. 01 No. 2 Juli – Desember (2015): 239, <http://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/F/article/view/316>

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﴾

Artinya:

“*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan menyuruh kamu apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.*”

Berdasarkan ayat tersebut di atas seorang kepala sekolah berkewajiban memberikan petunjuk, baik kepada guru maupun kepada seluruh peserta didik dalam meningkatkan kinerja guru dan prestasi belajar siswa. Bahwa sebagai subjek pendidikan seorang *leader* harus:⁴⁵

- a. Dapat menjadi model dan teladan bagi murid-murid kelak.
- b. Menguasai materi yang akan diajarkan.
- c. Bersikap sewajarnya seorang guru tanpa ada sesuatu yang menyimpang.

⁴⁵ Samsidar, *Implementasi Manajemen*, 239.

6. Kepala Sekolah sebagai Innovator

Sebagai *innovator*, peran kepala sekolah akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta *adaptable* dan fleksibel.⁴⁶

- a. Konstruktif; dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam tugasnya.
- b. Kreatif; kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Delegatif; kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.
- d. Integratif; kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.
- e. Rasional dan objektif; kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan bersifat objektif.
- f. Pragmatis; kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata

⁴⁶ Engkos Kosasih, *Implementasi Manajemen*, 91-92.

yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan khususnya, dan sekolah secara umum.

- g. Keteladanan; kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik dalam setiap aktivitasnya.
- h. *Adaptable* dan fleksibel; kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan beberapa cara tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang kepala sekolah dituntut untuk menguasai berbagai sikap dan keadaan, agar inovasi tetap berjalan sesuai perkembangan zaman. Salah satu contoh adalah sikap fleksibel yang mana seorang innovator tidak boleh tertinggal dan harus siap menghadapi situasi yang baru secara terus-menerus.

Cara lain mengembangkan kreativitas dan inovasi sekolah adalah dibangun berdasarkan prinsip kewirausahaan. Jiwa kewirausahaan dalam proses pembelajaran dapat dipahami dengan mengembangkan dan menciptakan produk gagasan, mode, model, strategi dan pelayanan yang mendorong lahirnya kreativitas. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan mampu mendorong guru mengembangkan jiwa kewirausahaannya harus tetap dilakukan.⁴⁷

⁴⁷ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 172.

Islam sangat mendukung adanya inovasi dalam hal apapun tak terkecuali dalam hal pendidikan yang merupakan fondasi kemajuan umat Nabi SAW. Inovasi merupakan hal yang sangat urgent dalam dunia pendidikan, karena suatu usaha tidak dikatakan berhasil ketika hanya jalan di tempat, tanpa menghasilkan suatu perubahan. Inovasi sangat terorganisir, memiliki proses, prinsip dan tujuan agar mencapai hal yang lebih baik.

Adapun dalil yang berkaitan dengan inovasi ini terdapat dalam QS. al-Ra'd (13), ayat 11:⁴⁸

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ

Artinya:

“Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

7. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Motivasi erat berkaitan dengan budaya dan iklim kerja yang kondusif. Kepala sekolah hendaknya memerhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) minat dan ketertarikan guru dalam menjalankan kegiatan, 2) tujuan kegiatan yang jelas dan *discussable*, 3) komunikasi dua arah tentang *job description*, 4) adanya *reward* dan *punishment* yang proporsional, 5) memahami kebutuhan sosio-

⁴⁸ Aisyah, “Inovasi dalam Perspektif Hadis”, Jurnal TAHDIS Volume 8 Nomor 1 (2017): 92, <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/tahdis/article/view/4009>

psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.⁴⁹

Untuk menjadi pemimpin yang baik, seorang kepala sekolah (dalam hal sebagai *motivator*) harus belajar bagaimana menemukan, membangun, membimbing dan memberikan kepercayaan kepada orang lain, serta menumbuhkan kepercayaan diri sendiri.⁵⁰

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui beberapa aspek, diantaranya; pengaturan lingkungan fisik, disiplin, motivasi & penghargaan.⁵¹

a. Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam bertugas. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, serta ruang-ruang yang lain.

b. Disiplin

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dapat dimulai dengan sikap

⁴⁹ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 171.

⁵⁰ Scott Berkun, *Making Things Happen*, (California: O'Reilly Media, 2008), 242.

⁵¹ Engkos, *Implementasi Manajemen*, 93-94.

demokratis. Oleh sebab itu, dalam membina kedisiplinan para tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berpedoman pada pilar demokratis, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah adalah *tut wuri handayani*.


c. Motivasi

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, mereka memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya. Untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memerhatikan motivasi mereka dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

d. Penghargaan

Melalui penghargaan, para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalitas kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah hendaknya berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkan.

Firman Allah yang berkaitan dengan motivator, seperti yang terdapat dalam QS. al-Baqarah, ayat 83:⁵²

..... وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا 

Artinya:

“.... serta ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia...”

Peneliti berkesimpulan, sesuai dengan ayat diatas sebuah motivasi dapat berupa perkataan yang baik. Seorang kepala sekolah dalam perannya sebagai motivator hendaknya memberikan motivasi dengan menggunakan kata-kata yang baik, mengingat banyaknya interaksi yang terjadi di sekolah.

C. Kepala Sekolah dan Permendiknas RI No. 39 Tahun 2008

1. Latar Belakang Lahirnya Permendiknas RI No. 39 Tahun 2008

Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk berkembangnya potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap,

⁵² Naceur, *Islam and Management*, 255.

kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.⁵³

Penyelenggaraan pendidikan yang dikembangkan mencakup empat aspek kecerdasan, yaitu kecerdasan spiritual (untuk memperteguh keimanan dan ketaqwaan, meningkatkan akhlak mulia, budi pekerti atau moral dan kewirausahaan); kecerdasan intelektual (membangun kompetensi dan kemandirian ilmu pengetahuan dan teknologi); kecerdasan emosional (meningkatkan sensitivitas, daya apresiasi, daya kreasi, serta daya ekspresi seni dan budaya), dan kecerdasan kinestetis (meningkatkan kesehatan, kebugaran, daya tahan, kesigapan fisik, dan keterampilan).⁵⁴

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan tersebut di atas, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 39 tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan. Pada tingkat teknis, peraturan tersebut dijabarkan dalam bentuk Pedoman Pembinaan Kesiswaan yang menjadi panduan dalam pengembangan berbagai kegiatan siswa di sekolah.⁵⁵

Dalam Permendiknas RI Nomor 39 Tahun 2008, tercantum:⁵⁶

“Bahwa untuk mengembangkan potensi siswa sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan

⁵³ *Buku Panduan Pelaksanaan OSIS, IPOSISTAS Kabupaten Tasikmalaya, 8.*

⁵⁴ *Buku Panduan Pelaksanaan OSIS, 8.*

⁵⁵ *Buku Panduan Pelaksanaan OSIS, 8.*

⁵⁶ *Peraturan Pemerintah tentang Guru, (Jakarta: CV Eko Jaya, 2008), 279.*

nasional, yaitu siswa yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warganegara yang demokratis serta bertanggung jawab, diperlukan pembinaan kesiswaan secara sistematis dan berkelanjutan”.

Kalimat tersebut diatas merupakan salah satu pertimbangan atas lahirnya Permendiknas RI Nomor 39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan, Bambang Sudibyo pada 22 Juli 2008.

Pelaksanaan pembinaan kesiswaan di sekolah adalah menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Dengan demikian kepala sekolah dalam kapasitas sebagai manajer maupun leader sudah sewajarnya dapat memberdayakan seluruh potensi yang dimilikinya. Dari penjabaran diatas, sosok kepala sekolah setidaknya memahami betul apa yang dicanangkan Pemerintah, dalam hal ini pembinaan kesiswaan. Dalam perannya sebagai manajer maupun leader, seorang kepala sekolah adalah *icon* bagi kemajuan pembinaan kesiswaan di lembaga yang ia pimpin.

2. Jenis – Jenis Pembinaan Kesiswaan

Dalam Permendiknas RI Nomor 39 Tahun 2008, pembinaan kesiswaan dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler

dan kokurikuler dengan materi pembinaan kesiswaan yang meliputi.⁵⁷

- a. Pembinaan keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa;
- b. Pembinaan budi pekerti luhur atau akhlak mulia;
- c. Pembinaan kepribadian unggul, wawasan kebangsaan, dan bela negara;
- d. Pembinaan prestasi akademik, seni, dan/atau olahraga sesuai bakat dan minat;
- e. Pembinaan demokrasi, hak asasi manusia, pendidikan politik, lingkungan hidup, kepekaan dan toleransi sosial dalam konteks masyarakat plural;
- f. Pembinaan kreativitas, keterampilan dan kewirausahaan;
- g. Pembinaan kualitas jasmani, kesehatan dan gizi berbasis sumber gizi yang terdiversifikasi;
- h. Pembinaan sastra dan budaya;
- i. Pembinaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK);
- j. Pembinaan komunikasi dalam bahasa Inggris.

Perkembangan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah menjadi suatu hal yang sangat penting. Banyak sekolah yang dikenal karena prestasi di bidang akademik, tetapi ada juga sekolah yang menjadi pilihan karena memiliki prestasi di bidang non akademik, diantaranya melalui kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini

⁵⁷ *Peraturan Pemerintah tentang Guru, 285-287.*

memungkinkan kegiatan ekstrakurikuler dapat menjadi ciri khas suatu sekolah.⁵⁸

Dalam Permendikbud Nomor 62 Tahun 2014 disebutkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan kurikuler yang dilakukan oleh peserta didik di luar jam belajar kegiatan intrakurikuler dan kegiatan kokurikuler, di bawah bimbingan dan pengawasan satuan pendidikan. Kegiatan ekstrakurikuler diselenggarakan dengan tujuan untuk mengembangkan potensi, bakat, minat, kemampuan, kepribadian, kerjasama, dan kemandirian peserta didik secara optimal dalam rangka mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional.⁵⁹

Sedangkan kegiatan kokurikuler bertujuan agar siswa lebih mendalami dan menghayati bahan yang dipelajari pada kegiatan intrakurikuler. Kegiatan tersebut dilaksanakan individu maupun kelompok, seperti pekerjaan rumah atau penugasan.⁶⁰

Dalam pembinaan dan pengembangan potensi, bakat serta minat siswa, kepala sekolah melalui wakil kepala bidang kesiswaan menyusun rencana program kegiatan pembinaan kesiswaan. Keberhasilan

⁵⁸ Ruliyanto Ratno Saputro, dkk., "Manajemen Ekstrakurikuler Non-Akademik Siswa di SMA Muhammadiyah 3 Jember", *Jurnal Edukasi*, Vol. 4, No. 3, Oktober (2015): 50.

⁵⁹ Permendikbud RI, "62 Tahun 2014, Kegiatan Ekstrakurikuler pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah," (2 Juli 2014).

⁶⁰ Reni Anggraini, "Pengaruh Kegiatan Kokurikuler dalam Mendukung Kegiatan Intrakurikuler di SMA Negeri 1 Seputih Mataram Tahun Pelajaran 2017 / 2018", (skripsi, Universitas Lampung, 2018), 12.

penyelenggaraan pendidikan intrakurikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler di sekolah sangat tergantung pada komponen warga sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan program yang telah dibuat berdasarkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah.⁶¹

Dari diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa pembinaan kesiswaan yang dicanangkan oleh pemerintah sudah cukup memadai, karena didalamnya mencakup berbagai potensi kecerdasan siswa yang perlu dikembangkan melalui ekstrakurikuler.

3. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Permendiknas RI No. 39 Tahun 2008

Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (Dit. PSMA) melalui buku Pedoman Pembinaan Kesiswaan, berkaitan dengan pembinaan kesiswaan, seorang kepala sekolah mempunyai wewenang; (1) bertanggung jawab atas seluruh kegiatan pembinaan kesiswaan di sekolah, (2) menyusun program tahunan bersama komite sekolah, wakil kepala dan guru, (3) memberi mandat kepada wakil kepala dan guru pembina kesiswaan untuk melakukan program pembinaan kesiswaan, (4) melakukan supervisi atas segala kegiatan pembinaan kesiswaan, dan (5) mengaplikasikan secara

⁶¹ *Buku Panduan Pelaksanaan OSIS*, 9.

jelas kultur sekolah dan wawasan *wiyata mandala*.⁶²

Secara implisit, berbagai wewenang tersebut jika dikaitkan dengan peran kepala sekolah secara umum, maka dapat diambil kesimpulan hanya tiga (3) peran yang secara spesifik berkaitan dengan pembinaan kesiswaan, diantaranya:

a. Kepala sekolah sebagai *leader*

Seorang kepala sekolah adalah figur utama dalam menentukan ada dan tidaknya sebuah program, khususnya program pembinaan kesiswaan. Dalam konteks pembinaan kesiswaan, kepala sekolah dituntut untuk memahami kondisi dan karakteristik peserta didik / siswa. Ini berarti secara langsung maupun tidak langsung, kepala sekolah menjadi *leader* sekaligus *motivator*. Selanjutnya, seorang kepala sekolah mempunyai keharusan untuk mengembangkan dan melaksanakan visi dan misi sekolah yang secara khusus berkaitan dengan pembinaan kesiswaan. Dia sebagai *leader* sekaligus sebagai *innovator* dalam hal ini. Sebagai *leader* (sekaligus *manager*) kemampuan kepala sekolah mengambil keputusan merupakan faktor yang menentukan eksistensi model pembinaan kesiswaan yang akan diterapkannya.

⁶² Lingkungan pendidikan tempat berlangsung proses belajar-mengajar.

Ivancevic dan *Matesson*, menyebutkan ada dua jenis keputusan, diantaranya:⁶³

- 1) Keputusan terprogram, yaitu jika pada situasi tertentu ada prosedur rutin yang biasanya bekerja dalam memecahkan masalah. Maka keputusan terprogram adalah untuk memperluas kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dengan adanya informasi yang mencukupi.
- 2) Keputusan tidak terprogram, yaitu bila tidak ada cerita atau informasi tidak terstruktur. Tidak ada prosedur yang tersusun bagi menangani masalah, juga sebab tidak ada secara benar-benar sama masalah sebelumnya sehingga sangat rumit dan penting sekali.

Secara umum, pengambilan keputusan tidak hanya digambarkan sebagai cara menentukan pilihan, tetapi juga merupakan sebuah proses.⁶⁴ Dalam proses pengambilan keputusan, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan, diantaranya:⁶⁵

- 1) Identifikasi Masalah atau Peluang.
- 2) Mengembangkan alternatif.

⁶³ Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, 158-159.

⁶⁴ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, (New Jersey: Prentice Hall, 2012), 178

⁶⁵ Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, 161-163.

- 3) Mengevaluasi alternatif.
- 4) Memilih dan Melaksanakan alternatif terbaik.
- 5) Mengevaluasi keputusan.

Dari uraian diatas tentang pengambilan keputusan kepala sekolah, dapat ditarik benang merah bahwa seorang kepala sekolah mempunyai langkah-langkah dalam memajukan kegiatan pembinaan kesiswaan semata-mata untuk memajukan sekolah dalam menghadapi tantangan kedepan.

b. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Seperti yang tercantum dalam buku Pedoman Pembinaan Kesiswaan oleh Dit. PSMA, salah satu tugas kepala sekolah adalah melakukan supervisi. Secara khusus, kepala sekolah melibatkan guru dan wakil kepala bidang kesiswaan untuk memantau sejauh mana kegiatan pembinaan kesiswaan sudah berjalan. Disamping itu, kepala sekolah hendaknya bersikap demokratis terhadap pihak-pihak yang membantunya (guru dan waka. kesiswaan). Kepala sekolah juga terlibat langsung dalam penyusunan dan pengembangan supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini dilakukan untuk menjaga kualitas sekolah di luar kegiatan akademik.

c. Kepala sekolah sebagai *administrator*

Administrasi adalah hal yang penting dalam sebuah lembaga pendidikan.

Ini dikarenakan sebuah informasi dan data yang berkaitan dengan kegiatan sekolah terekam disana dan bersifat baku. Selain sebagai bentuk pertanggung jawaban, administrasi juga berperan untuk menghindari hal-hal yang tidak terduga. Kepala sekolah sebagai *administrator* dalam hal pembinaan kesiswaan dapat diwujudkan dengan melihat seberapa mampu mengelola administrasi siswa dan kegiatan ekstrakurikuler. Disamping itu, kepala sekolah hendaknya mengetahui tentang kelengkapan data siswa yang dengan itu dapat diketahui aneka bakat dan minat siswa, sehingga dengan hal tersebut kemajuan sekolah di bidang non akademik dapat terwujud sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Itulah tiga hal yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai sosok yang menentukan arah keberhasilan kegiatan pembinaan kesiswaan di sekolah. Dengan berbagai upaya pengamatan dan pengawasan potensi siswa, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta dengan melalui kegiatan ekstrakurikuler, kepala sekolah mempunyai andil besar dalam meningkatkan reputasi sekolah di mata masyarakat.

D. Penelitian Terdahulu

Agar tidak terjadi unsur plagiasi dan untuk mempermudah fokus apa yang akan dikaji dalam penelitian ini, penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan

penelitian dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

No	Sumber Penelitian	Pokok Pemikiran	Persamaan	Perbedaan
1.	Tesis dengan judul: <i>“Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidiyah Al-Azhar Serabi-Barat”</i> ⁶⁶	Dalam penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui proses perencanaan, strategi pelaksanaan, bentuk pengawasaan dan evaluasi kepala madrasah dalam penerapan MBM di madrasah, serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam	Peneliti meneliti peran kepala lembaga pendidikan beserta langkah-langkah dalam mengimplementasikan sebuah konsep.	Dalam tesis tersebut, peneliti meneliti implementasi / penerapan Manajemen Berbasis Madrasah, sedangkan peneliti meneliti implementasi Permendiknas Nomor 39 Tahun 2008.

⁶⁶ Hamdan Mustofa, “Peran Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Ibtidiyah Al-Azhar Serabi-Barat”, (tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013), xv.

		penerapan MBM di madrasah.		
2.	Tesis dengan judul: <i>“Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MTs. Negeri Piyungan”</i> ⁶⁷	Dalam penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi MBS dan peran kepala madrasah di MTs Negeri Piyungan, selain itu, tujuan berikutnya adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung	Peneliti meneliti peran kepala lembaga pendidikan beserta langkah-langkah dalam mengimplementasikan sebuah konsep	Dalam tesis tersebut, peneliti meneliti implementasi / penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, sedangkan peneliti meneliti implementasi Permendiknas Nomor 39 Tahun 2008.

⁶⁷ Gatot Kuncoro, “Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. Negeri Piyungan”, (tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013), v.

		dalam pelaksanaan MBS.		
3.	Tesis dengan judul: <i>“Implementasi Konsep Kepala Madrasah sebagai Instructional Leader”</i> ⁶⁸	Dalam penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui konsep kepala madrasah sebagai <i>instructional leader</i> , pemahaman guru dan kepala sekolah mengenai konsep tersebut, implementasi dan dampak konsep tersebut, faktor pendukung dan penghambat serta	Peneliti melibatkan kepala lembaga pendidikan sebagai subjek penelitian.	Dalam tesis tersebut, peneliti menggunakan <i>Instructional Leader</i> sebagai instrumen implementasi. Sedangkan peneliti meneliti peran kepala sekolah dalam implementasi produk perundang-undangan.

⁶⁸ Ruchani, “Implementasi Konsep Kepala Madrasah sebagai Instructional Leader”, (tesis, STAIN Salatiga, 2014), iv.

		mengetahui perbedaan implementasi di madrasah swasta maupun negeri.		
4.	Jurnal dengan judul: <i>“Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum 2013 di SMAN 2 Bengkulu Selatan”</i> ⁶⁹	Dalam Jurnal tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran kepala sekolah dalam melakukan implementasi Kurikulum 2013 serta prospek bagi sekolah lain.	Peneliti menggunakan corak penelitian studi kasus dan subjek penelitiannya adalah Kepala Sekolah.	Pertama, peneliti meneliti peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum 2013. Kedua, peneliti tidak melibatkan produk perundangan dalam variabelnya.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

⁶⁹ Muhadzdzibah, “Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum 2013 di SMAN 2 Bengkulu Selatan,” *Manajer Pendidikan*, Volume 11, Nomor 5, (2017), 430.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu banyak yang sudah meneliti tentang peran kepala sekolah dalam implementasi sebuah konsep maupun produk perundang-undangan serta implementasinya, namun pada penelitian ini akan difokuskan pada peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan Permendiknas Nomor 39 Tahun 2008.

E. Kerangka Teoritik

Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang dapat merespons kepercayaan masyarakat dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik bagi peserta didik sehingga menghasilkan generasi yang bermutu dalam segala hal. Perkembangan dunia IPTEK serta era globalisasi memperjelas tujuan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh sebab itu, sekolah perlu melakukan berbagai pembenahan dalam hal sumber daya manusia yang profesional, manajemen yang handal, kegiatan pembelajaran yang berkualitas, akses terhadap lembaga pendidikan tinggi bermutu serta ketersediaan sarana-prasana yang memadai.⁷⁰

Dalam Undang-Undang, peran kepala sekolah ada 7, diantaranya sebagai: 1) *educator*, 2) *manajer*, 3) *administrator*, 4) *supervisor*, 5) *leader*, 6) *inovator* dan 7) *motivator*.⁷¹ Dalam buku Pedoman Pembinaan Kesiswaan yang

⁷⁰ Hengki Wijaya, “Analisis SWOT tentang Pembinaan Kesiswaan dan Pengembangan Program Pembinaan Kesiswaan”, 1.

⁷¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 98.

diterbitkan oleh Dit. PSMA, rincian dan tugas seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:⁷²

1. Bertanggung jawab terhadap program pembinaan kesiswaan di sekolah.
2. Bersama komite sekolah, wakil kepala sekolah dan guru menyusun program tahunan pembinaan kesiswaan.
3. Memberikan tugas kepada wakil kepala sekolah dan guru Pembina kesiswaan untuk melaksanakan pembinaan.
4. Melakukan supervisi kegiatan pembinaan kesiswaan.
5. Menegakkan kultur sekolah dan wawasan wiyatamandala.

Berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam implementasi Permendiknas No.39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan, terdapat 3 peran kepala sekolah yang relevan dengan pembinaan kesiswaan, yaitu kepala sekolah sebagai: (1) *leader*, (2) *administrator*, dan (3) *supervisor*.

Menurut *James A. F. Stoner*, ada dua fungsi pokok seorang pemimpin, yaitu:⁷³

- a. Fungsi pemecahan masalah. Dalam fungsi ini, pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
- b. Fungsi menjaga keutuhan kelompok. Seorang pemimpin membantu kelompok-kelompok beroperasi lebih lancar, memberikan

⁷² Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (Dit. PSMA), “*Pedoman Pembinaan Kesiswaan*”, 8-9.

⁷³ Daryanto, *Administrasi Manajemen dan Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2013), 100.

persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, menjembatani kelompok yang desang berselisih pendapat.

Mukhtar dan Iskandar memberikan keterangan bahwa supervisi mempunyai tiga fungsi, antara lain:⁷⁴

- a. Sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pendidikan.
- c. Sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.

Ngalim Purwanto dalam Senang dan Maslachah mengatakan peran kepala sekolah sebagai administrator pendidikan adalah membuat perencanaan atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, bertindak sebagai koordinator dan pengarah, dan melaksanakan pengelolaan kepegawain. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinya.⁷⁵

- a. Membuat perencanaan
Setiap tahun menjelang dimulainya tahun ajaran baru, kepala sekolah hendaknya

⁷⁴ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: GP Press, 2009), 42, dalam Senang & Maslachah, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam*, (Malang: Madani, 2018), 109.

⁷⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 106, dalam Senang & Maslachah, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam*, (Malang: Madani, 2018), 76.

- sudah siap menyusun rencana atau program tahunan yang mencakup bidang-bidang; (1) program pengajaran, (2) kesiswaan atau kemuridan, (3) kepegawaian, (4) keuangan, dan (5) perlengkapan.
- b. Menyusun organisasi sekolah
Kepala sekolah perlu menyusun organisasi yang dipimpinnya dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama. Untuk itu, dibutuhkan prinsip-prinsip sebagai berikut; (1) tujuan yang jelas, (2) anggota menerima tujuan tersebut, (3) adanya kesatuan arah, (4) adanya kesatuan perintah, (5) adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, (6) adanya kesesuaian pembagian tugas, (7) struktur organisasi sesuai kebutuhan, (8) pola organisasi yang permanen, (9) jaminan keamanan bekerja, dan (10) hierarki tata kerja yang tergambar dalam struktur organisasi.
- c. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian
Kepala sekolah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya seperti antara lain; (1) jenis kelamin, (2) kesehatan fisik, (3) latar belakang pendidikan, (4) kemampuan dan pengalaman kerja, dan (5) bakat, minat dan hobi.

Kepala sekolah berperan penting dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh kepala sekolah atau sejumlah orang yang dipercayakan kepadanya berkenaan dengan suatu masalah atau persoalan tertentu.⁷⁶ Dalam mengambil keputusan, kepala sekolah dituntut untuk dapat melibatkan semua komponen dengan mengedepankan sistem permusyawaratan. Meskipun akhirnya suatu keputusan ada di tangan kepala sekolah, ia harus membicarakannya bersama dengan seluruh dewan guru atau komite sekolah, sehingga keputusan yang diambil dapat dilaksanakan secara bersama. Disamping itu, suatu keputusan yang dirumuskan harus dipertimbangkan secara matang dengan melihat segala kemungkinan yang mendukung pencapaian keputusan tersebut.⁷⁷

Hadiyanto dalam Oscar Gare Fufindo mengatakan bahwa pembinaan kesiswaan merupakan upaya sekolah untuk mengusahakan peserta didik dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia seutuhnya sesuai dengan tujuan pendidikan dan ideologi negara melalui kegiatan-kegiatan peserta didik diluar jam pelajaran di kelas.⁷⁸

Sesuai dengan Pasal 1, tujuan pembinaan kesiswaan adalah:⁷⁹

⁷⁶ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 160.

⁷⁷ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 161.

⁷⁸ Oscar Gare Fufindo, "Pembinaan Kesiswaan di SMP Negeri Kecamatan Sungayang Kabupaten Tanah Datar", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 1, No. 1, Oktober (2013): 444.

⁷⁹ Permendikbud RI, "39 Tahun 2008, Pembinaan Kesiswaan," (22 Juli 2008).

- a. Mengembangkan potensi siswa secara optimal dan terpadu yang meliputi bakat, minat, dan kreativitas;
- b. Memantapkan kepribadian siswa untuk mewujudkan ketahanan sekolah sebagai lingkungan pendidikan sehingga terhindar dari usaha dan pengaruh negatif dan bertentangan dengan tujuan pendidikan;
- c. Mengaktualisasikan potensi siswa dalam pencapaian prestasi unggulan sesuai bakat dan minat;
- d. Menyiapkan siswa agar menjadi warga masyarakat yang berakhlak mulia, demokratis, menghormati hak-hak asasi manusia dalam rangka mewujudkan masyarakat madani (civil society).

Oleh karena itu, untuk mewujudkan tujuan pembinaan kesiswaan secara komprehensif, dalam pasal 3 ayat (1) berbunyi “Pembinaan kesiswaan dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler” dengan materi pembinaan kesiswaan (pasal 2) yang meliputi:⁸⁰

- a. Keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa;
- b. Budi pekerti luhur atau akhlak mulia;
- c. Kepribadian unggul, wawasan kebangsaan, dan bela negara;
- d. Prestasi akademik, seni, dan/ atau olahraga sesuai bakat dan minat;

⁸⁰ Permendikbud RI, “39 Tahun 2008, Pembinaan Kesiswaan,” (22 Juli 2008).

- e. Demokrasi, hak asasi manusia, pendidikan politik, lingkungan hidup, kepekaan dan toleransi sosial dalam konteks masyarakat plural;
- f. Kreativitas, keterampilan, dan kewirausahaan;
- g. Kualitas jasmani, kesehatan, dan gizi berbasis sumber gizi yang terdiversifikasi;
- h. Sastra dan budaya;
- i. Teknologi informasi dan komunikasi;
- j. Komunikasi dalam bahasa Inggris;

Berdasarkan fungsi dan tujuan Pendidikan Nasional, dapat dimaknai bahwa dalam proses penyelenggaraan kegiatan pendidikan baik intrakurikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler diharapkan mampu mengembangkan beragam kecerdasan peserta didik secara menyeluruh dan seimbang, yang meliputi:⁸¹

1. Kecerdasan *spiritual* (olah hati); untuk memperteguh keimanan dan ketaqwaan, meningkatkan akhlak mulai, budi pekerti atau moral dan enterpreneurship.
2. Kecerdasan *intelektual* (olahpikir); untuk membangun kompetensi dan kemandirian ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Kecerdasan *emosional* (olahrasa); untuk meningkatkan sensitivitas, daya apresiasi, daya kreasi, serta daya ekspresi seni dan budaya.
4. Kecerdasan *kinestetis* (olahraga); untuk meningkatkan kesehatan, kebugaran, daya

⁸¹ Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (Dit. PSMA), “Pedoman Pembinaan Kesiswaan”, 1.

tahan, kesigapan fisik, dan keterampilan kinestetis.

Kegiatan intrakurikuler, kokurikuler maupun ekstrakurikuler merupakan bentuk kegiatan yang memacu siswa menjadi semakin cerdas. Oleh karena itu, pelaksanaan kegiatannya harus sinergi dengan kegiatan intrakurikuler dalam mencapai tujuan pendidikan sebagaimana diamanatkan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, dan secara operasional diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008.⁸²

Wahana pembinaan kesiswaan yang paling tepat untuk melibatkan peserta didik dalam kegiatan sekolah adalah kegiatan ekstrakurikuler. Dengan aktifnya peserta didik mengikuti kegiatan-kegiatan pembinaan kesiswaan yang diadakan di sekolah, diharapkan dapat menangkal kegiatan negatif yang merusak generasi muda, seperti perkelahian antar sekolah, kenakalan remaja dan narkoba.⁸³

Peserta didik merupakan faktor utama yang harus diutamakan sebagai salah satu komponen terpenting dalam sistem pendidikan dan proses pembelajaran. Oleh sebab itu para peserta didik harus dilibatkan secara aktif dan tepat tidak hanya dalam proses belajar mengajar, melainkan juga di dalam kegiatan lain sekolah

⁸² Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (Dit. PSMA), "*Pedoman Pembinaan Kesiswaan*", 2.

⁸³ Dina Aldes Fatma, "Persepsi Siswa terhadap Pembinaan Kesiswaan di SMA Negeri Kecamatan Gunung Talang", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 3, No. 2, Oktober (2015): 962.

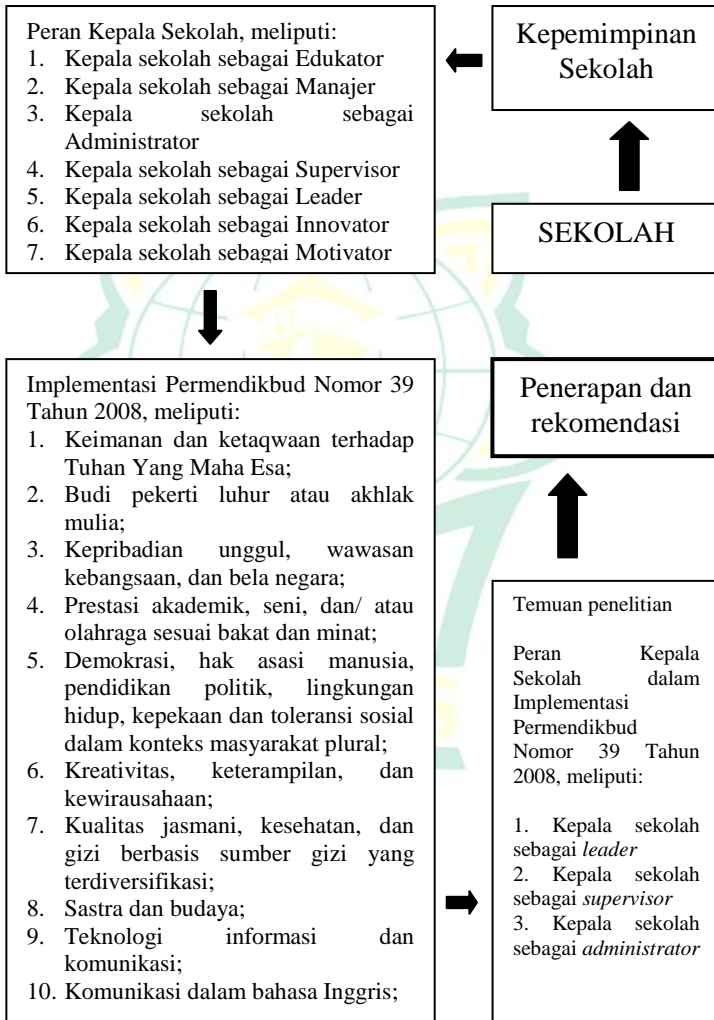
sehingga peserta didik dapat mencapai prestasi yang optimal.⁸⁴

Dari penjabaran diatas, maka peran kepala sekolah dalam implementasi Permendikbud RI No.39 Tahun 2008 dapat dikerucutkan menjadi 3 hal, diantaranya; kepala sekolah sebagai *leader*, sebagai *supervisor*, dan sebagai *administrator*. Ini dikarenakan ketiga peran tadi lah yang paling mempunyai relevansi terhadap pembinaan kesiswaan yang secara khusus diwujudkan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler.



⁸⁴ Dina Aldes Fatma, “Persepsi Siswa terhadap Pembinaan Kesiswaan di SMA Negeri Kecamatan Gunung Talang”, Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 3, No. 2, Oktober (2015): 961.

Dari pernyataan yang telah dijelaskan, maka dapat diambil gambar kerangka berfikir adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Berfikir