

DIMENSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Yahya Sudarya, Tatang Suratno
Universitas Pendidikan Indonesia

ABSTRAK

Visi dari pendidikan nasional adalah menyediakan suatu sistem pendidikan yang berkualitas yang menyediakan kesempatan bagi seluruh peserta didik untuk mencapai hasil belajar dan mencapai potensi yang dimilikinya. Salah satu faktor penting dalam mencapai visi pendidikan tersebut adalah peran dan kemampuan kepemimpinan, terutama kepala sekolah. Tulisan ini membahas aspek praktis dari peran kepala sekolah dan mengelaborasi *framework* dari lima dimensi kemampuan kepala sekolah: kemampuan di bidang pendidikan, personal, relasional, intelektual dan keorganisasian. Selain itu, paradoks dan tekanan yang dihadapi kepala sekolah serta beberapa implikasi dibahas di akhir tulisan.

Kata kunci: *kepemimpinan, kepala sekolah, peranan, kemampuan.*

PENDAHULUAN

Berbagai perubahan di era pengetahuan ekonomi global sekarang ini memiliki dampak luas secara ekonomi, sosial, budaya dan politik serta mempengaruhi berbagai aspek dari kehidupan individu maupun organisasi, termasuk sekolah (misalnya, Limerick, Cunnington & Crowther, 2002; Walker & Dimmock, 2000). Dari segi organisasi dan kelembagaan, iklim keterbukaan di era globalisasi ini mereduksi otonomi dan kendali pemerintah seperti halnya terjadi pada fenomena desentralisasi pendidikan.

Globalisasi kini telah menyentuh berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan. Globalisasi mempengaruhi perubahan maksud dan tujuan pendidikan, kurikulum, strategi pengajaran, kepemimpinan, manajemen, administrasi, penilaian, evaluasi dan sertifikasi. Di lain pihak, nirbatas dari globalisasi menumbuhkan sikap kebangsaan dan bagaimana memosisikan suatu bangsa dalam interaksi dan daya saing internasional. Hal ini yang menyebabkan munculnya pandangan bagaimana membangun visi pendidikan nasional yang menghasilkan sumber daya manusia berkualitas sehingga dapat bertahan dan memimpin di era penuh perubahan ini (misalnya Power, 2000).

Reformasi di bidang pendidikan yang sedang terjadi di berbagai belahan dunia adalah 1) perubahan dari model manajemen berbasis sentralisasi menjadi desentralisasi, 2) meningkatnya intervensi pemerintah untuk meningkatkan capaian pendidikan; 3) penekanan pada kinerja, efisiensi dan akuntabilitas; 3) komodifikasi pendidikan; dan 4) pengaruh masyarakat (pasar) dan kompetisi antara sekolah. Perubahan tersebut tentunya mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Implikasi dari perubahan tersebut adalah tingginya ekspektasi dan kinerja intensif dari kepala sekolah untuk menangani perubahan eksternal, konsolidasi internal, pemanfaatan sumber daya dan akuntabilitas publik.

Tidak diragukan lagi bahwa ekonomi global dan reformasi pendidikan tentunya memerlukan bentuk baru dari pendidik dan kepala sekolah yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh masyarakat ekonomi pengetahuan (*knowledge-based society*) (Chapman, Sackney & Aspin, 1999). Hal ini dikarenakan sekolah merupakan miniature

masyarakat masa depan. Pandangan ini kembali menguatkan pemikiran mengenai perlunya pembentukan budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*), yaitu kemampuan untuk mengetahui bagaimana belajar yang membekali kemampuan bertahan dan bersaing di setiap perubahan yang dihadapi. Untuk menumbuhkan budaya seperti itu maka faktor kepemimpinan menjadi penting karena kepala sekolah memiliki peran sentral dalam membangun platform perubahan sistemik di sekolah.

PERANAN KEPALA SEKOLAH

Kepala sekolah memainkan peran penting dalam mengejawantahkan visi pendidikan nasional. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas praktik pengajaran dan pencapaian belajar peserta didik. Kepala sekolah memimpin, bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan, untuk memetakan arah ke depan pendidikan di sekolah, mengembangkan pencapaian yang diharapkan, memelihara fokus perhatian terhadap proses pengajaran dan pembelajaran dan membangun lingkungan belajar yang kondusif dan positif. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi faktor pembeda terhadap proses pendidikan yang berlangsung di sekolah (misalnya Bennett & Anderson, 2003).

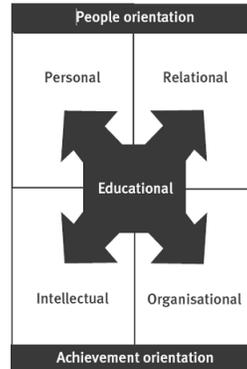
Kepemimpinan pendidikan memang bukan hanya diperankan oleh kepala sekolah: dampak besar akan terwujud apabila kerjasama kepemimpinan di tiap tingkatan (Menteri, Dirjen, Kepala Dinas dan *stakeholders* lainnya) dapat memfokuskan pada upaya bagaimana mencapai hasil belajar yang optimal bagi peserta didik. Untuk mendukung ke arah tersebut maka pemikiran tentang *Leadership Matters*, yaitu pemikiran mengenai peran dan kemampuan/kapabilitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting. Hal ini dimaksudkan agar setiap komponen dapat memiliki kesepahaman mengenai hakikat dan perubahan terkini dari peran dan kemampuan kepala sekolah sehingga dapat memahami aspirasi mereka. Dengan demikian, segenap pihak dapat mendukung peran, tanggungjawab dan kinerja kepala sekolah memimpin proses pembelajaran di sekolah. Hal tersebut menekankan bagaimana membangun tanggungjawab kepala sekolah untuk membentuk kepemimpinannya dalam tingkatan kualitas tertinggi, membangun kemampuan kepemimpinan dan mendistribusikannya dan memahami kompleksitas kepemimpinan dalam ragam konteks belajar di sekolah (Davies, 2005; English, 2005).

DIMENSI KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kepala sekolah yang efektif memiliki beragam kemampuan yang memadai. Secara umum, penulis mengadopsi skema Duignan (2003; 2004) mengidentifikasi lima kemampuan dasar kepala sekolah yang sifatnya saling bergantung dan berkaitan sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1. Setiap kemampuan tersebut penting dimiliki oleh setiap kepala sekolah: kelima kemampuan tersebut membentuk kesatuan makna dari suatu kepemimpinan yang efektif. Kelima kemampuan tersebut meliputi: 1) Kemampuan pendidikan (*educational capabilities*); 2) kemampuan personal (*personal capabilities*); 3) kemampuan relasional (*relational capabilities*); 4) kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*); dan 5) kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*).

Kemampuan di bidang pendidikan (*educational capabilities*) merupakan kemampuan utama dalam memelihara fokus perhatian kepala sekolah terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Sementara itu, kemampuan personal (*personal capabilities*) dan relasional (*relational capabilities*) mendasari orientasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peran penting dari orang-orang di sekitarnya (*people orientation*) (pendidik, tenaga kependidikan,

peserta didik, dan *stakeholders*). Di lain pihak, kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*) dan organisasi (*organizational capabilities*) mendasari bentuk orientasi pencapaian (*achievement orientation*) (efektivitas, efisiensi dari proses, hasil dan lingkungan belajar) dari kepemimpinan kepala sekolah.



Gambar 1. Dimensi kemampuan kepemimpinan kepala sekolah

Kepala sekolah yang efektif dapat menyeimbangkan kedua orientasi tersebut yang didasarkan pada aspek pendidikan sebagai landasan pikir kepemimpinannya serta penyesuaian terhadap penekanan kemampuan tertentu berdasarkan kebutuhan kontekstual yang dihadapi. Hal ini dikarenakan keragaman dari unsur komunitas sekolah memiliki makna bahwa kepala sekolah selalu dihadapkan pada kekayaan kontekstual yang mengembangkan berbagai kemampuan yang dapat dilakukan oleh seorang kepala sekolah baik dari segi tingkat pengalaman, situasi sekolah dan masyarakat yang berbeda-beda. Kepala sekolah yang efektif mengadaptasikan pengalaman dan kemampuan yang dimilikinya terhadap konteks yang beragam tersebut (Fullan, 2005).

Untuk membentuk kelima dimensi kemampuan kepala sekolah tersebut maka perlu dikembangkan *framework* sebagai pemandu prosedur dan praktik dari kepemimpinan kepala sekolah. *Framework* tersebut bersifat bermanfaat baik bagi pemerintah maupun mendukung profesionalitas kepala sekolah di berbagai tingkatan karir. Paparan berikut membahas mengenai pengertian serta karakteristik dan indikator *framework* dari setiap kemampuan kepemimpinan kepala sekolah.

1. Kepemimpinan Pendidikan

Kemampuan terkait dengan pendidikan mencakup pengetahuan profesional dan pemahaman mengenai proses pengajaran dan pembelajaran yang menginspirasi komitmen dan pencapaian hasil belajar yang berkualitas bagi peserta didik. Dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah menekankan pada proses belajar peserta didik dan bagaimana mencapai potensi belajar mereka secara optimal.

Terdapat dua karakteristik terkait dengan kepemimpinan pendidikan ini. Pertama, kepala sekolah berusaha membangkitkan gairah belajar dan meyakini bahwa setiap anak adalah penting dan memiliki potensi. Pemahaman ini mendasari keyakinan kepala sekolah bahwa layanan pendidikan di sekolahnya dapat memberikan hasil yang berbeda bagi pencapaian belajar peserta didiknya. Adapun indikator dari karakteristik ini adalah kepala sekolah mampu:

- Menciptakan lingkungan belajar yang hidup, menantang, nyaman dan menyenangkan,
- Mengomunikasikan optimisme dan kepercayaan diri terhadap potensi anak di sekolahnya,

- Menciptakan pengharapan yang tinggi, menyusun standar yang tinggi dan membina komunitas sekolah untuk selalu tertantang untuk mencapai pengharapan dan standar yang tinggi tersebut.

Kedua, kepala sekolah sangat menyadari aspek-aspek penting yang diperlukan oleh peserta didik: bagaimana menciptakan pengalaman belajar dan bagaimana pembelajaran dikembangkan, dievaluasi, dilaporkan dan dihargai. Untuk mencapai hal tersebut, indikator berikut dapat dikembangkan oleh kepala sekolah:

- Terus mengkaji perkembangan pengetahuan di bidang pengajaran dan pembelajaran serta kurikulum dan penilaian,
- Memberikan pemodelan, mengembangkan dan mengimplementasikan filosofi belajar yang tepat,
- Menerapkan keadilan sosial kependidikan: bersifat equitable dan inklusif dalam menjalan proses pendidikan di sekolahnya.

2. Kepemimpinan Personal

Kemampuan personal merupakan kekuatan dan kualitas internal yang mendasari tindakan etis dan profesional seorang pemimpin. Terdapat dua karakteristik terkait dengan kemampuan personal. Pertama, kepala sekolah memiliki integritas dan komitmen yang ditunjukkan melalui perilaku etis, moralis dan profesional. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki keteguhan dalam setiap pengambilan keputusan, yaitu mampu menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dengan tanggungjawab profesional serta mampu menjadikan dirinya model bagi orang lain. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan personal kepala sekolah memiliki:

- Kesadaran terhadap nilai dan keyakinan diri dan orang lain,
- Kematangan emosional,
- Kesadaran akan dampak perilaku personal mereka terhadap orang lain.

Kedua, kepala sekolah menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukannya terhadap orang lain. Tanggungjawab tersebut ditunjukkan oleh hal berikut:

- Menginsiprasi terbentuknya iklim yang saling menghargai, saling percaya dan saling mendukung,
- Bersifat sabar, tekun dan teguh,
- Berusaha untuk tetap teratur walaupun dihadapkan pada situasi menantang dan rumit.

3. Kepemimpinan Relasional

Kemampuan relasional merupakan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang. Dalam hal ini, kepemimpinan relasional dapat diartikan kemampuan kepala sekolah dalam menghargai orang lain. Inilah karakteristik utama dari kepemimpinan relasional yang ditunjukkan oleh beberapa hal berikut.

- Menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh (*sensitively*) dan bermartabat,
- Bersikap jujur, apa adanya dan terbuka di dalam interaksi mereka dengan orang lain,
- Menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian.

Kedua, kepala sekolah memahami dapat kemampuan mereka dalam meyakinkan dan mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan yang saling ketergantungan satu sama lain. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut.

- Menginspirasi dan mengembangkan rasa kebersamaan dan berbagi tanggungjawab,
- Terbuka terhadap masukan dan beragam pendapat,
- Mengelola dan memecahkan permasalahan secara efektif.

4. Kepemimpinan Intelektual

Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan berpikir, melakukan penilaian rasional dan pengambilan keputusan secara bijak. Kemampuan ini mendasari peran utama kepala sekolah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan dan pencapaian misi pendidikan. Oleh karena itu, karakteristik pertama dari kemampuan intelektual adalah memahami dan mempengaruhi agenda strategik serta memahami perubahan baik dari lingkup lokal, nasional maupun internasional. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat mempertimbangkan hal berikut.

- Berorientasi masa depan serta dapat mempengaruhi perubahan yang memberikan keuntungan terhadap peserta didik dan komunitas sekolah,
- Bersifat pembelajar yang reflektif dan menciptakan situasi belajar dengan dan untuk orang lain,
- Membangun kepemilikan bersama terhadap visi pendidikan nasional,

Kedua, kepala sekolah selalu mempertimbangkan asumsi dan inovasi pendidikan untuk menciptakan proses pengajaran dan pembelajaran yang berkualitas bagi peserta didik. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut.

- Memanfaatkan informasi penting untuk menghasilkan solusi yang tepat dan mengimplementasikan strategi yang berkesinambungan,
- Mengelola skala prioritas dan membantu orang lain untuk memahami dan menjalankan prioritas tersebut.
- Menciptakan budaya organisasi yang konstruktif, inovatif dan dinamis yang memiliki komitmen terhadap pembelajaran peserta didik

5. Kepemimpinan Organisasi

Kemampuan organisasi berkaitan dengan daya dukung terhadap peningkatan proses yang terjadi di sekolah melalui manajemen sumber daya manusia, keuangan dan sumber daya lainnya secara efektif. Karakteristik utama dari kemampuan ini adalah kepala sekolah dapat menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien dalam memimpin dan mengelola kinerja optimal komunitas sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut.

- Merencanakan, mengevaluasi, mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan,
- Mengaitkan hasil, praktik dan pengembangan profesional ke dalam konteks kinerja sekolah secara menyeluruh,
- Memanfaatkan bukti dan umpan balik yang beragam dan luas perspektifnya dalam mengarahkan orientasi ke depan.

Kedua, kepala sekolah mengelola sumberdaya untuk membangun kapasitas sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut.

- Mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, manajemen dan pelaporan.

- Menginterpretasi dan menerapkan kebijakan dan mengkontekstualisasikannya dengan situasi lokal.
- Membangun tim, kemitraan dan jejaring.

PARADOKS DAN IMPLIKASI

Selain dimensi yang dikemukakan tersebut, sebetulnya identifikasi terhadap kualitas dan kapabilitas kepala sekolah telah dikembangkan di berbagai literatur, termasuk faktor emosional seperti kesadaran diri, kematangan dan kebijaksanaan. Namun demikian, walaupun secara teoretis dapat dipetakan, pada kenyataannya para kepala sekolah seringkali dihadapkan dalam paradoks ketika menjalankan tugas kepemimpinannya. Beberapa tekanan yang dihadapi oleh kepala sekolah diantaranya:

- Menanggapi permintaan/kebijakan lokal maupun nasional yang mungkin saja tidak sesuai dengan filosofi kepemimpinan di bidang pendidikan (misalnya kebijakan mengenai Ujian Nasional menentukan kelulusan peserta didik).
- Dipandang dan bertindak sebagai pemimpin sambil memberdayakan guru dan staf untuk distribusi peran (misalnya, kadangkala pola distribusi ini kurang berjalan dengan baik sementara muatan tugas dan penyelesaiannya terus bertambah).
- Menyeimbangkan antara relasi profesional dengan relasi personal (misalnya bagaimana memelihara iklim hubungan yang kondusif).
- Mengarahkan visi masa depan dihadapkan pada kondisi penataan masa kini yang tidak menentu dan penuh tantangan (misalnya, seringkali visi yang dibangun kepala sekolah terhambat oleh situasi yang terjadi di sekolah: resistensi guru, perubahan kebijakan pemerintah, dsb.).
- Meningkatkan kemampuan profesional dirinya sambil mengelola dan mengendalikan sekolah. (misalnya, pengetahuan kepemimpinan baru yang diperoleh belum relevan dengan kondisi kekinian dari operasional sekolah).

Adanya dimensi konseptual dan paradoks praktikal dari kepala sekolah memberikan beberapa implikasi.

- Perlunya pemahaman (*reconceptualisation*) baik secara teoretis maupun praktis mengenai dimensi kepemimpinan kepala sekolah untuk mereduksi tingkat paradoks yang mungkin akan dihadapi oleh kepala sekolah. Dimensi ini juga dapat menjadi salah satu kriteria dalam perekrutan dan pengembangan profesional kepala sekolah.
- Perlunya reorientasi dari *framework* kepemimpinan kepala sekolah terutama terkait standar yang telah dikembangkan. Peleburan pemikiran mengenai kepemimpinan kepala sekolah terintegrasi diperlukan untuk mendasari strategi pengembangan meliputi orientasi peran (*roles*) → nilai (*values*) → pengetahuan (*knowledge*) → keterampilan (*skills*) → sikap (*attributes*) (misalnya Duignan, 2003). -->
- Dimensi kepemimpinan yang dikembangkan perlu dikontekstualisasi untuk memperoleh antar hubungan tiap dimensi serta memperhatikan tantangan, paradoks dan kompleksitas tugas kepala sekolah.
- Pengembangan lebih lanjut dari dimensi tersebut adalah analisis konten agar dapat mengungkap beberapa hal yang menjadi fokus perhatian berikut: 1) belajar merupakan fokus utama dari kepemimpinan; 2) kesadaran diri dan kebijaksanaan dari kepala sekolah; 3) hakikat nilai dasar, relasi dan distribusi kepemimpinan secara etis.

- Beberapa karakteristik yang teridentifikasi di berbagai literature berikut perlu pengembangan lebih lanjut agar dapat memperkaya konten dan konteks dari dimensi kepemimpinan: 1) pemodelan/keteladanan; 2) pengaruh; 3) adaptif-responsif; 3) komitmen; 4) kreatif-inovatif; 5) besar hati; 6) tegus; 7) berakal sehat; 8) etis; 9) integritas; 10) mengelola keragaman; 11) mengelola perubahan; 12) berani menghadapi tantangan dan resiko; 13) optimis dan percaya diri; 14) intuitif; 15) sabar; 16) bertanggungjawab; 15) kemampuan menjalin komunikasi dan relasi; 16) jujur dan adil; 17) cerdas dan cermat terhadap aspek politis dan hukum; 18) advokasi; 19) visioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Bennett, N. & Anderson, L. (Eds). (2003). *Re-thinking Educational Leadership*. London: Sage publications.
- Chapman, J.D., Sackney, L.E. & Aspin, D.N. (1999). Internationalization in educational administration: policy and practice, theory and research (73-97). In J. Murphy & K. Seashore Louis (Eds) *Handbook of Research on Educational Administration, 2nd edition*. San Francisco: Jossey Bass.
- Davies, B. (2005). *The essentials of school leadership*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Duignan, P. (2003). Formation of capable, influential and authentic leaders for times of uncertainty. *Paper presented at the Australian Primary Principals' Association National Conference, Adelaide*.
- Duignan, P. (2004). Forming capable leaders: from competence to capabilities. *New Zealand Journal of Educational Leadership, 19(2), 5-13*.
- English, F. W. (Ed.) (2005). *The SAGE handbook of educational leadership: advances in theory, research and practice*. Thousand Oaks, Cal: Sage.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability: System thinkers in Action*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Limerick, D., Cunnington, B. & Crowther, F. (2002). *Managing the new organisation: collaboration and sustainability in the post-corporate world (2nd edn.)*. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Power, P. (2004). Business perspectives on educational leadership: what is the "bottom line"? *Occasional Paper, Incorporated Association of Registered Teachers of Victoria (IARTV), 86, 9-15*.
- Walker, A., Begley, P., & Dimmock, C. (Eds) (2000). *School Leadership in Hong Kong – A Profile for a New Century*. Hong Kong Centre for the Development of Educational Leadership. Shatin, Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong.