

KARAKTERISTIK KEPALA SEKOLAH TANGGUH

Slamet PH *)

Abstrak: Kepala sekolah tangguh adalah kepala sekolah yang memiliki: (1) visi, misi, strategi; (2) kemampuan mengkoordinasikan dan menyetarakan sumberdaya dengan tujuan; (3) kemampuan mengambil keputusan secara terampil; (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (5) memobilisasi sumberdaya; (6) memerangi musuh-musuh kepala sekolah; (7) menggunakan sistem sebagai cara berpikir, mengelola, dan menganalisis sekolah; (8) menggunakan input manajemen; (9) menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi; (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan keterampilan personal; (11) menjalankan gejala empat serangkai yaitu merumuskan sasaran, memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan; (12) menggalang teamwork yang cerdas dan kompak; (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif; (14) menciptakan sekolah belajar; (15) menerapkan manajemen berbasis sekolah; (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar; dan (17) memberdayakan sekolah.

Kata kunci: berpikir sistem (input, proses, output), kinerja sekolah, karakteristik kepala sekolah tangguh.

1. Pendahuluan

Dalam penulisan artikel ini, "berpikir sistem" digunakan sebagai pemandu. Hal ini untuk mengingatkan bahwa melalui Hukum-HukumNya, Allah SWT menciptakan kehidupan ini "serba-sistem". Jadi, jika ingin menyentuh "hakekat" (kebenaran seutuhnya) segala yang ada didalam kehidupan ini, tidak dapat lain kecuali mengenali hingga sampai pada sistemNya. Mengenali kehidupan dicapai melalui perbuatan

*) Slamet PH, MA, MEd, MLHR, Ph.D. adalah dosen Program Pasca Sarjana Universitas Yogyakarta, Konsultan (Internasional) Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia, Ketua Dewan Latihan Kerja DIY, Ketua Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) untuk DIY, dan Pengurus ISPI Pusat.

berpikir. Mengenali kehidupan hingga sampai pada sistemnya dicapai melalui perbuatan "berpikir sistem". Keyakinan seperti itu setidaknya mengandung dua isyarat. Isyarat pertama, ada amat-amat banyak kehidupan dan kehidupan yang satu dibedakan dari yang lain atas dasar lingkungannya/fokus perhatiannya. Sebagai contoh misalnya, ada kehidupan yang disebut: kehidupan bangsa, kehidupan masyarakat, kehidupan keluarga, kehidupan individu, kehidupan perusahaan, dan kehidupan pendidikan pada tingkat sekolah yang cukup disebut sekolah. Isyarat kedua, tidak ada satu kehidupanpun yang terlepas dari keterikatan pada sistem (Poernomosidi Hadjisarosa, 1997)). Kehidupan yang satu dengan yang lainnya selalu ada keterikatan. Pendidikan sebagai sistem, tidak terlepas dari keterikatan dengan sistem-sistem kehidupan lainnya, seperti misalnya kehidupan bangsa, kehidupan keluarga, kehidupan pemerintah, dan kehidupan masyarakat. Demikian juga sekolah sebagai sistem, memiliki sejumlah komponen didalamnya yang saling terkait dan terikat antara komponen yang satu dengan yang lainnya. Sebagai contoh misalnya, guru, kurikulum, bahan ajar, siswa, fasilitas, dan kepala sekolah, merupakan komponen-komponen sekolah yang saling terkait dan terikat.

Pengamatan dilapangan menunjukkan bahwa praksis pendidikan kita selama ini kurang dijiwai oleh "berpikir sistem", sehingga menjamur cara-cara berpikir parsialistik (tidak holistik), berpikir parosialistik (tidak berwawasan multidisiplin, interdisiplin, dan lintas disiplin), berpikir tidak berurutan (meloncat-loncat), kurang berpikir entropies (kurang menyadari bahwa perubahan satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya) dan bahkan ada kecenderungan *berpikir unsystem*. Pendidikan sebagai sistem, semestinya memiliki unsur-unsur pembentuk sistem yang

lengkap (utuh) dan unsur-unsur tersebut didudukkan pada tempatnya (secara benar). Dalam kenyataan, tidak selalu demikian yang terjadi. Unsur-unsur pembentuk sistem sering kurang lengkap dan lebih parahnya unsur-unsur tersebut tidak didudukkan pada tempatnya, sehingga tidak ada jaminan kepastian tentang *hasil (output)* pendidikan.

Disamping itu, para pelaku pendidikan dan bahkan para ilmuwan pendidikan sekalipun kurang menyadari adanya keterikatan manusia pada mekanisme pengambilan keputusan yang bersifat mutlak pada pikiran manusia, yang bekerja menurut Hukum-Hukum KetetapanNya, yaitu yang bekerja melalui bentuk gambaran mengenai dua hal berpasangan yang terikat ke dalam hubungan "sebab-akibat" (ingat, ciptaanNya selalu berpasang-pasangan). Tegasnya, kalau ada sebab, tentu ada akibat. Karena itu, setiap hal yang dipikir oleh para pelaku/ilmuwan pendidikan harus dirangkaikan ke dalam hubungan "sebab-akibat". Hubungan demikian sering disebut hubungan "*input-output*", lengkapnya "*input-proses-output*", dengan catatan bahwa proses adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut "*input*", sedang sesuatu hasil proses disebut "*output*" (Poernomosidi Hadjisarosa, 1997).

Kepala sekolah merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan. Karena itu, diperlukan kepala sekolah tangguh, yaitu kepala sekolah yang memiliki karakteristik/kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses persekolahan. Pertanyaannya adalah: *Seperti apakah gambaran karakteristik/kompetensi kepala sekolah tangguh yang dibutuhkan?* Untuk menjawab

pertanyaan ini, berturut-turut akan dikemukakan karakteristik sekolah sebagai sistem, yang meliputi *input*, proses, dan *output*. Kemudian akan dikemukakan karakteristik kepala sekolah tangguh, yang diharapkan mampu mengelola sekolah sebagai sistem.

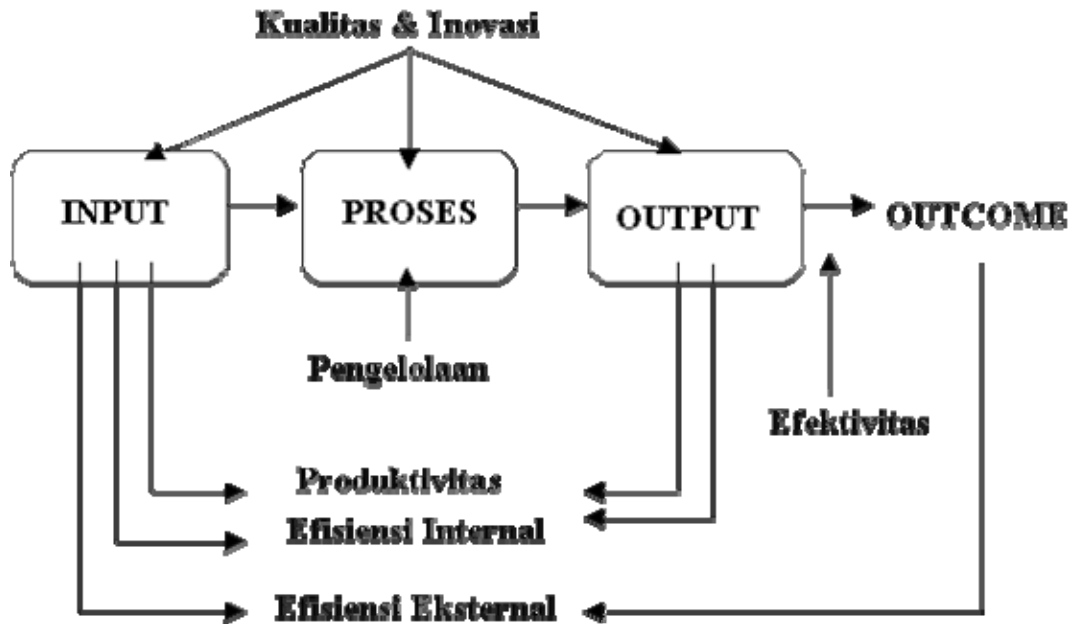
2. Sekolah Sebagai Sistem

Sekolah sebagai sistem, secara universal memiliki komponen "*input*", "proses", dan "*output*". Uraian berikut sengaja dimulai dari *output*, karena *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*.

2.1 *Output* Sekolah

Sekolah sebagai sistem, seharusnya menghasilkan *output* yang dapat dijamin kepastiannya. *Output* sekolah, pada umumnya, diukur dari tingkat kinerjanya. Kinerja sekolah adalah pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolahan. Kinerja sekolah diukur dari efektivitasnya, kualitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, surplusnya, dan moral kerjanya, dengan keterangan seperlunya seperti berikut (lihat Gambar 1).

Gambar 1: Kinerja Sekolah



Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana sasaran/tujuan (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas adalah sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Sekolah yang efektif pada umumnya menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.

Kualitas, dalam konteks sekolah, adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari lulusan yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat, misalnya NEM, prestasi olah raga, prestasi karya tulis ilmiah, dan prestasi pentas seni. Kualitas tamatan dipengaruhi oleh tahapan-tahapan kegiatan sekolah yang saling berhubungan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Produktivitas adalah hasil perbandingan antara *output* dibagi *input*. Baik *output* maupun *input* dinyatakan dalam bentuk kuantitas. Kuantitas *output* berupa jumlah tamatan dan kuantitas *input* berupa jumlah tenaga tenaga kerja sekolah dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dsb.).

Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi **efisiensi internal** dan **efisiensi external**. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara *output* pendidikan (prestasi belajar) dan *input* (sumberdaya) yang digunakan untuk memroses/menghasilkan output pendidikan. Efisiensi internal sering diukur dengan biaya-efektivitas. Sedang efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan kemanfaatan/keuntungan kumulatif (individual-sosial dan ekonomik-bukan ekonomik) yang didapat setelah kurun waktu yang panjang diluar sekolah. Analisis biaya-manfaat merupakan alat utama untuk mengukur efisiensi eksternal.

Inovasi adalah proses kreatif dalam mengubah *input*, proses, dan *output* agar dapat sukses dalam menanggapi dan mengantisipasi perubahan-perubahan internal dan eksternal sekolah. Inovasi selalu memberikan nilai tambah terhadap *input*, proses, maupun *output* yang ada.

Kualitas kehidupan kerja adalah kinerja sekolah yang ditunjukkan oleh ukuran-ukuran tentang bagaimana warga sekolah merasakan hal-hal seperti: pekerjaannya, kemanfaatannya, kepastiannya, keadilannya, kondisi kerjanya, kesan dari anak buah kepada bapak buah atau ibu buah, kolega kerjanya, peluang untuk majunya, pengembangannya, keselamatan dan keamanannya, dan imbal jasanya.

Dana simpanan tetap sekolah merupakan penyisihan sebagian dari dana surplus sekolah yang dapat digunakan untuk kepentingan sekolah sewaktu-waktu, khususnya untuk pengembangan sekolah. Dana simpanan tetap sekolah ini diambil dari sebagian dana surplus sekolah. Dana surplus sekolah adalah dana kelebihan yang dihasilkan dari selisih antara "pendapatan sekolah" dikurangi dengan "biaya sekolah". Dalam perusahaan, dana simpanan tetap seperti ini sering disebut "laba ditahan" (sebagian), yang dapat digunakan sewaktu-waktu ada fluktuasi kelangsungan hidup maupun untuk pengembangan (pemekaran) perusahaan. Konsekuensinya, model Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) yang mengharuskan "gunakan uang semuanya" harus bergeser menjadi "gunakan uang seefisien mungkin".

Moral kerja adalah tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan oleh etika kerjanya, kedisiplinannya, kejujuran dan kebersihannya, kerajinannya, komitmennya, tanggungjawabnya, hubungan kerjanya, daya adaptasi dan antisipasinya, motivasi kerjanya, dan jiwa kewirausahaannya (bersikap dan berfikir mandiri, memiliki sikap berani mengambil resiko, tidak suka mencari kambing hitam, selalu berusaha membuat dan meningkatkan nilai sumberdaya, terbuka terhadap umpan balik, selalu ingin mencari perubahan lebih baik, tidak pernah merasa puas dan terus menerus melakukan inovasi dan improvisasi demi perbaikan selanjutnya, dan memiliki tanggungjawab moral yang baik).

2.2 Proses

Proses adalah berubahnya "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut "*input*", sedang sesuatu dari hasil

proses disebut *output*. Dalam pendidikan bersekala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah: (1) proses pengambilan keputusan, (2) proses pengelolaan kelembagaan, (3) proses pengelolaan program, (4) proses pemotivasian staf, (5) proses pengkoordinasian, (6) proses belajar mengajar, dan (7) proses monitoring dan evaluasi.

2.2.1 Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif

Proses pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu karakteristik sekolah dalam era otonomi. Esensi proses pengambilan keputusan partisipatif (Cangeni, et.al., 1984) adalah mencari "wilayah kesamaan" antara kelompok-kelompok kepentingan sekolah (kepala sekolah, guru, siswa, orangtua siswa, para ahli, dsb.). Wilayah kesamaan inilah yang menjadi modal dasar untuk menumbuhkan "rasa memiliki" bagi semua kelompok kepentingan sekolah dan ini dapat dilakukan secara efektif melalui semua kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Pelibatan kelompok kepentingan sekolah dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

2.2.2 Proses Pengelolaan Kelembagaan

Sekolah yang ideal memiliki perilaku sebagai "sekolah belajar". Menurut Bovin (1999), sekolah belajar memiliki perilaku seperti berikut:

1. memberdayakan sumberdaya manusianya seoptimal mungkin;
2. memfasilitasi warganya untuk belajar terus dan belajar kembali;
3. mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya;
4. memberikan tanggungjawab kepada warganya

5. mendorong setiap warganya untuk "mempertanggungjawabkan" terhadap hasil kerjanya;
6. mendorong adanya *teamwork* yang kompak dan cerdas dan *shared-value* bagi setiap warganya;
7. menanggapi dengan cepat terhadap pasar (pelanggan);
8. mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya *customer focused*;
9. mengajak warganya untuk nikmat/siap menghadapi perubahan;
10. mendorong warganya untuk berpikir sistem, baik dalam cara berpikir, cara mengelola, maupun cara menganalisis sekolahnya;
11. mengajak warganya untuk komitmen terhadap "keunggulan kualitas";
12. mengajak warganya untuk melakukan perbaikan secara terus menerus; dan
13. melibatkan warganya secara total dalam penyelenggaraan sekolah.

2.2.3 Proses Pengelolaan Program

Menurut Roe (1980) dan Norton (1985), pengelolaan program sekolah adalah pengkoordinasian dan penyerasian program sekolah secara holistik dan integratif yang meliputi: (1) perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program, (2) pengembangan kurikulum, (3) pengembangan proses belajar mengajar, (4) pengelolaan sumberdaya manusia (guru, konselor, karyawan, dsb.), (5) pelayanan siswa, (6) pengelolaan fasilitas, (7) pengelolaan keuangan, (8) pengelolaan hubungan sekolah-masyarakat, dan (9) perbaikan program.

2.2.4 Proses Pemotivasian Staf

Sudah seharusnya kepala sekolah melakukan upaya-upaya memberi *rewards and incentives* bagi anak buah (staf) atas kontribusinya terhadap pengembangan sekolah, dan memberikan *punishments* bagi anak buah yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai yang telah menjadi acuan secara nasional. Disamping itu, kepala sekolah juga berkewajiban memastikan bahwa anak buahnya memahami,

menyetujui, dan mendapatkan *rewards* melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukannya. Tentu masih banyak cara lain untuk memotivasi anak buah.

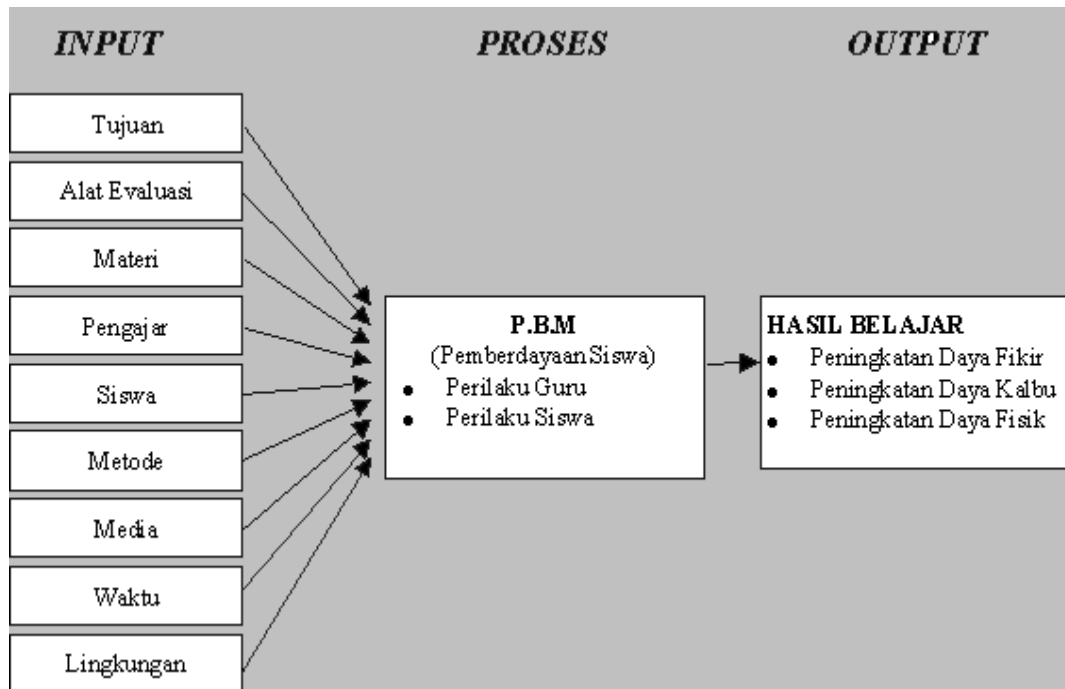
2.2.5 Proses Pengkoordinasian

Sekolah harus membuat diskripsi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan. Dari jabatan-jabatan tersebut, harus jelas keterkaitan dan keterikatan antar jabatan di sekolah dan dengan jabatan di luar sekolah. Sekolah harus kaya informasi yang relevan bagi sekolahnya dan dibagi-bagi secara merata kepada warga sekolah. Informasi juga perlu dibagi-bagi kepada lembaga-lembaga di luar sekolah yang relevan.

2.2.6 Proses Belajar Mengajar

Sekolah sebagai sistem harus menekankan proses belajar mengajar sebagai "pemberdayaan" pelajar, yang dilakukan melalui interaksi perilaku pengajar dan perilaku pelajar, baik di ruang maupun diluar kelas. Karena proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar, maka penekanannya bukan sekadar mengajarkan sesuatu kepada pelajar dan kemudian menyuruhnya mengerjakan soal agar memiliki jawaban baku yang dianggap benar oleh pengajar, akan tetapi proses belajar mengajar yang mampu menumbuhkan daya kreasi, daya nalar, rasa keingintahuan, dan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru (meskipun hasilnya keliru), memberikan keterbukaan terhadap kemungkinan-kemungkinan baru, menumbuhkan demokrasi, memberikan kemerdekaan, dan memberikan toleransi terhadap kekeliruan-kekeliruan akibat kreativitas berfikir (Aburizal Bakrie, 1999). Secara ringkas, proses belajar mengajar yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2: Proses Belajar Mengajar Sebagai Sistem



2.2.7 Proses Monitoring dan Evaluasi

Setiap sekolah harus memiliki kejelasan tentang *output* yang akan dicapai. Berpangkal dari *output* ini kemudian dilakukan pemantuan terhadap proses pelaksanaan, agar *output* yang diharapkan dapat dicapai. Selain itu, evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui apakah *output* aktual (nyata) sesuai dengan *output* yang diharapkan. Hasil evaluasi ini akan digunakan sebagai masukan bagi pengambilan keputusan sekolah.

2.3 Input Sekolah

Sekolah sebagai sistem harus memiliki input yang lengkap dan siap. *Input* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya

proses. *Input* yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses.

Secara umum, *input* meliputi: visi, misi, tujuan, sasaran, *input* manajemen, dan sumberdaya. Visi adalah pandangan jauh kedepan kemana sekolah akan dibawa atau gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah. Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi. Tujuan adalah penjabaran misi, yaitu apa yang akan dihasilkan oleh sekolah dalam jangka 1-3 tahun kedepan. Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan dalam waktu satu bulan, satu catur wulan, atau satu tahun. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci.

Input manajemen, menurut Poernomosidi Hadjisarosa (1997), adalah seperangkat tugas (disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana, program, ketentuan-ketentuan (limitasi) untuk menjalankan tugas, pengendalian (tindakan turun tangan), dan kesan positif yang ditanamkan oleh kepala sekolah kepada warga sekolah. *Catatan:* kepala sekolah mengatur dan mengurus sekolahnya melalui sejumlah *input* manajemen. Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sumberdayanya dengan efektif dan efisien.

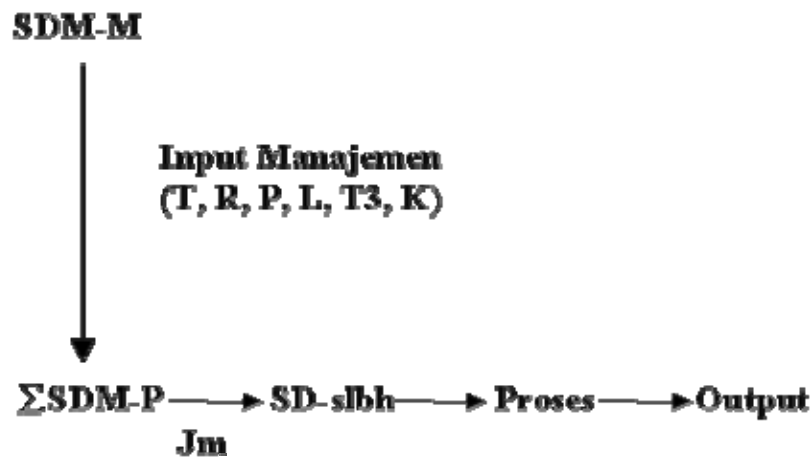
Sumberdaya meliputi sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya. Sumberdaya manusia terdiri dari sumberdaya manusia jenis manajer/pimpinan dan sumberdaya manusia jenis pelaksana. Sedang sumberdaya selebihnya meliputi uang, peralatan, perlengkapan, bahan, bangunan, dsb. Yang perlu digarisbawahi, agar sekolah

berjalan dengan baik, diperlukan kesiapan sumberdaya, terlebih-lebih sumberdaya manusia. *Kesiapan sumberdaya manusia = kesiapan kemampuan + kesiapan kesanggupan*. Kesiapan kemampuan menyangkut kualifikasi, sedang kesiapan kesanggupan menyangkut pemenuhan kepentingan sumberdaya manusia.

3. Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh

Menurut Poernomosidi Hadjisarosa (1997), kepala sekolah merupakan salah satu sumberdaya sekolah yang disebut sumberdaya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi *mengkoordinasikan dan menyerasikan* sumberdaya manusia jenis pelaksana (SDM-P) melalui sejumlah *input* manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk bercampur tangan dengan sumberdaya selebihnya (SD-slhb), sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik untuk menghasilkan *output* yang diharapkan (lihat Gambar 3).

Gambar 3: Manajemen



Sumber: Poernomosidi Hadjisarosa, 1997

Secara umum, karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dituliskan sebagai berikut:

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

pasangan); berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.

3. Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (deskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.
4. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyerasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan). Catatan: manajer tangguh, menurut hasil-hasil penelitian kelas kakap dunia, paling tidak memiliki sejumlah kompetensi seperti berikut. Menurut *Enterprising Nation* (1995), manajer tangguh memiliki delapan kompetensi, yaitu: (a) *people skills*, (b) *strategic thinker*, (c) *visionary*, (d) *flexible and adaptable to change*, (e) *self-management*, (f) *team player*, (g) *ability to solve complex problem and make*

decisions, and (h) ethical/high personal standards. Sedang American Management Association (1998) menuliskan 18 kompetensi yang harus dimiliki manajer tangguh, yaitu: (a) efficiency orientation, (b) proactivity, (c) concern with impact, (d) diagnostic use of concepts, (e) use of unilateral power, (f) developing others, (g) spontaneity, (h) accurate self-assessment, (i) self-control, (j) stamina and adaptability, (k) perceptual objectivity, (l) positive regard, (m) managing group process, (n) use of socialized power, (o) self-confidence, (p) conceptualization, (q) logical thought, and (r) use of oral presentation.

5. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) dimensi tugas terdiri dari: pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah-masyarakat, dsb; (b) dimensi proses, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses belajar mengajar; (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan; dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis (Lipham, 1974; Norton, 1985).
6. Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual/nyata dan kinerja yang diharapkan). Berangkat dari sini, kemudian dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan

memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan analisis SWOT (*Strength, Weaknes, Opportunity, Threat*) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai.

7. Kepala sekolah mengupayakan *teamwork* yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antararganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.
8. Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepadaarganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorongarganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.
9. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan **sekolah belajar** . Adapun perilaku sekolah belajar yang dimaksud dapat dilihat pada butir 2.2.2.
10. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan **Manajemen Berbasis Sekolah** sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah). Untuk lebih

jelasnya, lihat Gambar 4 "Pergeseran Kebijakan dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah" (Slamet PH, 2000).

11. Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai **kegiatan utamanya**, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai **penunjang/pendukung** proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.
12. Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya (Slamet PH, 2000), terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya.

Gambar 4
Pergeseran Pendekatan Manajemen Pendidikan: Dari Berbasis Pusat Menuju Berbasis Sekolah

<u>Manajemen Berbasis Pusat</u>	<u>Menuju</u>	<u>Manajemen Berbasis Sekolah</u>
Sub-ordinasi	→	Otonomi
Pengambilan keputusan	→	Pengambilan keputusan
Terpusat	→	Partisipatif
Ruang gerak kaku	→	Ruang Gerak Luwes
Pendekatan birokratik	→	Pendekatan Profesionalisme
Sentralistik	→	Desentralistik
Diatur	→	Motivasi diri
Overregulasi	→	Deregulasi
Mengontrol	→	Mempengaruhi
Mengarahkan	→	Memfasilitasi
Menghindari resiko	→	Mengolah resiko
Gunakan uang semuanya	→	Gunakan seefisien mungkin
Individual cerdas	→	Teamwork kompak & cerdas
Informasi terribadi	→	Informasi terbagi
Pendelegasian	→	Pemberdayaan
Organisasi herarkis	→	Organisasi datar

Sumber: Slamet PH, 2000

Ciri-ciri sekolah yang berdaya antara lain: komitmen yang tinggi dari warganya terhadap visi dan misi sekolah; tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan proaktif sekaligus; berjiwa kewirausahaan tinggi; bertanggungjawab terhadap hasil; memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumberdaya; kontrol terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi terhadap dirinya; dan dinilai oleh pencapaian prestasinya. Adapun contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian otonomi kepada warganya, penugasan kerja yang bermakna, pemecahan persoalan secara *teamwork*,

variasi tugas, hasil kerja yang terukur, tugas yang menantang, pemberian kepercayaan kepada warga sekolah, warga sekolah didengar, ada penghargaan terhadap prestasi kerja dan ide-ide baru, mengetahui bahwa dia (warga sekolah) adalah bagian penting dari sekolah, komunikasi yang efektif, ada dukungan moral/material, umpan balik bagus, sumberdaya yang dibutuhkan oleh pekerjaannya ada, dan warga sekolah diperlakukan sebagai makhluk ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi.

4. Penutup

Demikian artikel singkat tentang karakteristik kepala sekolah tangguh ini disampaikan sebagai buah pikiran yang diharapkan berkontribusi terhadap penyiapan kepala sekolah tangguh. Seperti disebutkan sebelumnya kepala sekolah tangguh harus memiliki sejumlah kompetensi. Intinya, kepala sekolah tangguh adalah kepala sekolah yang cerdas, yaitu yang mampu memobilisasi, mengkoordinasi dan menyeraskan seluruh sumberdaya yang ada atau yang harus diadakan untuk mencapai tujuan sekolah atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah. Dalam kerangka otonomi pendidikan, peran kepala sekolah akan bergeser dari "subordinasi" yang dilandasi oleh birokrasi, menjadi "otonomi" yang dilandasi oleh profesionalisme. Konsekwensinya, penyiapan kepala sekolah memerlukan disain dan pelaksanaan yang sesuai dengan jiwa otonomi.

Pustaka Acuan

- Aburizal Bakrie (1999). *Mengefektifkan Sistem Pendidikan Ganda*. (Makalah Disampaikan pada Rapat Kerja Majelis Pendidikan Kejuruan Nasional, Tanggal 29 Maret 1999 di Jakarta).
- American Management Association (1998). *Eighteen Manager Competencies*. New York: American Management Association.
- Bovin, Oile (1999). *Towards A Learning Organization*. Geneva: International Labor Office.
- Cangeni, Joseph P. & Casimir J. Kowalski & Jeffrey C. Claypool (1984). *Participative Management*. New York: Philosophical Library.
- Lipham, James M. & James A. Hoeh, JR. *The Principalship: Foundations and Functions*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Norton (1985). *Competency-Based Vocational Education Administrator Materials*. Columbus, Ohio: The National Center for Research in Vocational Education.
- Norton (1986). *Plan for Your Professional Development*. Columbus, Ohio: The National Center for Research in Vocational Education.
- Poernomosidi Hadjisarosa (1997). *Butir-Butir untuk Memahami Pengertian Mengenali Hal Secara Utuh dan Benar (Bahan Kuliah STIE Mitra Indonesia Yogyakarta)*.
- Poernomosidi Hadjisarosa (1997). *Butir-Butir Untuk Memahami Pengertian Fungsi, Analisa Tingkat kesiapan, dan Input Manajemen (Bahan Kuliah STIE Mitra Indonesia Yogyakarta)*.
- Roe, William H. & Thelbert L. Drake (1980). *The Principalship*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Slamet PH (2000). *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah* (Makalah Disampaikan pada Seminar Regional dengan Tema: "Otonomi Pendidikan dan Implementasinya dalam EBTANAS" pada Tanggal 8 Mei 2000 di Universitas Pancamarga Probolinggo, Jawa Timur).
- Slamet PH (2000). *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*. (Makalah Disampaikan pada Seminar dan Temu Alumni Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta dengan Tema: "Pendidikan yang Berwawasan Pembebasan: Tantangan Masa Depan" pada Tanggal 27 Mei 2000 di Ambarukmo Palace Hotel, Yogyakarta).

Slamet PH (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Depdiknas.

Task Force (1995). *Enterprising Nation: Reviewing Australia's Managers To Meet The Challenges of The Asia-Pacific Century*. Canberra: Office of Cumber of Commerce and Industry.