

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kompetensi Kepribadian

1. Kompetensi

Dalam dunia pendidikan tentu tidak asing dengan “kompetensi” kata ini mejadi sesuatu yang harus ada pada seluruh sember daya manusia yang berhubungan langsung dalam dunia pendidikan. kompetensi menjadi salah satu acauan para sember daya manusia untuk bisa terjun dalam pengembangan pendidikan. Seperti kepala sekolah yang harus memeiliki kompetensi sebagai mana pendidik dan tenaga kependidikan.

Kompetensi didefinisikan oleh para ahli yang berbeda-beda namun masih dalam satu intisari yang sama, diantaranya:¹

Louise Moqvist mengemukakan bahwa “*Competency has beeb defined in the light of actual circumstances relating to the individua and work*”. Kompetensi merupakan kecakapan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

W.J.S. Purwadarminto mendefinisikan kompetensi adalah kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal.

¹ Hasan Basri, Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hh. 133-134.

Pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan.

Menurut Lynn, "*Competence may range from recall and understanding of fact and concepts, to advanced motor skill, to teaching behaviours and profesional values*". Kompetensi dapat meliputi pengulangan kembali fakta dan konsep untuk meningkatkan keahlian, perilaku dalam pembelajaran dan nilai-nilai profesional.

Hamzah B. Uno, mengatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi yang berlangsung dalam waktu yang lama. Untuk melakukan pekerjaannya, seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya.

Menurut E. Mulyasa, kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Pada sistem pengajaran kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional, yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman lain sesuai tingkat kompetensinya.

Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat di tarik kesimpulan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau

kecakapan dari seseorang yang merupakan hasil perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang diimplementasikan dalam sebuah pekerjaan yang sesuai dengan tingkat kompetensinya.

2. Kepribadian

Salah satu yang menjadi pembeda dari semua orang adalah kepribadiannya, setiap orang memiliki kepribadian masing-masing dalam mejalin hubungan dengan lingkungan. Kepribadian atau yang di kenal dengan Personality (Bahasa Inggris) berasal dari kata Persona (Bahasa Latin) yang berarti kedok atau topeng. Yaitu tutup muka yang sering dipakai oleh pemain-pemain panggung, yang maksudnya untuk menggambarkan perilaku, watak, atau pribadi seseorang. Hal itu dilakukan oleh karena terdapat ciri-ciri khas yang hanya dimiliki oleh seseorang tersebut baik dalam arti kepribadian yang baik maupun kurang baik.²

Adapun pendapat-pendapat dari para ahli seperti pendapat dari G.W. Allport: "Personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical system, that determines his unique adjustment to his environment". Artinya Personality itu adalah suatu organisasi psikofisis yang dinamis daripada seseorang yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan.

² Agus, Sujanto, dkk, *Psikologi Kepribadian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006). h, 10

Sedangkan pendapat dari May: "Personality is a social stimulus value". Artinya Personality itu merupakan perangsang bagi orang lain, jadi bagaimana cara orang lain itu beraksi terhadap orang lain. sedangkan M. Prince berpendapat bahwa: "Personality is the sum total of all the biological innatedisposition, impulses, tendencies, appetites, instinct of individual and the ecquired dispositions and tendencies acquired by experience. Artinya Kepribadian adalah jumlah total dari semua perbedaan, kecenderungan-kecenderungan, selera, naluri individu dan disposisi yang diakuisisi yang diakibatkan oleh pengalaman biologis.³

Dari pendapat-pendapat diatas maka dapat di tarik garis besar bahwa personlaity atau kepribadian merupakan sesuatu tindakan yang kompleks, yang disebabkan oleh karena banyaknya faktor-faktor dalam dan faktor-faktor luar yang ikut menentukan kepribadian itu. Perpaduan antara faktor-faktor dalam dan luar itu akan menimbulkan gambaran yang unik. Artinya tidak ada dua individu yang benar-benar identik antara seseorang dengan yang lainnya. Maka kepribadian adalah suatu totalitas psikophisis dari individu, sehingga nampak didalam tingkah lakunya yang unik.

Kepribadian sesorang akan dicerminkan pada perilaku seseorang. Perilaku seseorang akan muncul dengan dengan adanya hubungan antara individu yang lain. Dalam kehidupan bermasyarakat

³ *Ibid*, h, 11.

setiap orang memiliki kepribadian yang berdeda beda, hal ini dikarekan adanya fungsi batin seseorang yang membentuk akan kepribadiannya. Batin bertindak sebagai suatu kontrol yang kritis, sehingga manusia sebenarnya sering diperingatkan untuk selalu bertindak menurut batas-batas tertentu, yang tidak boleh dilanggarnya, berdasarkan norma-norma yang konvensional didalam kehidupan masyarakat atau negara. Batin inilah yang bisa memungkinkan tumbuh atau tidaknya rasa tanggung jawab pada diri seseorang, batin juga yang mendorong seseorang untuk segera meminta maaf apabila bertindak tidak benar, sambil menjanjikan pada dirinya sendiri untuk tidak melaukannya kembali pada siapapun.⁴

Disamping sebagai alat pengontrol, batin juga sebagai pembimbing, untuk membawa pribadi dari keadaan yang biasa kearah pribadi yang akan mudah dikenal oleh masyarakat. misalnya pribadi yang berdisplin, adil dan sebagainya. Dikenalnya seseorang memiliki pribadi yang semacam itu, akan berarti tumbuhnya wibawa itu sendiri. Wibawa inilah yang diperlukan dalam setiap kehidupan.

3. Kompetensi Kepribadian

Salah satu yang mempengaruhi perkembangan pendidikan disekolah adalah adanya peran kepala sekolah di dalamnya. Kepala sekolah sering menjadi figur dalam sekolah yang mempunyai

⁴ *Ibid*, h, 12.

yanggung jawab penuh akan kemajuan sekolahnya. Maka dari itu pemerintah telah menjadikan kepala sekolah sebagai salah satu peran vital dalam peningkatan pendidikan. Pemerintah menetapkan seorang kepala sekolah dengan berbagai pertimbangan kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah yang telah ditetapkan standarnya oleh pemerintah. Hal ini untuk menghasilkan kepala sekolah yang mempunyai kualitas baik.

Dari berbagai kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah yang ada, kompetensi kepribadian menjadi salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kompetensi kepribadian kepala sekolah dapat dilihat dari kepribadian kepala sekolah menyangkut akhlaknya yang mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan bagi komunitas sekolah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin.

Dalam pengertian kompetensi kepribadian menurut Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menyebutkan bahwa:

Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksanan; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Adapun dalam lampiran Permendiknas No 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tertulis bahwa dimensi kompetensi kepribadian meliputi kompetensi; (1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah; (2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; (4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah; (6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Beberapa kompetensi kepribadian kepala sekolah menurut Sagala yang dikutip Tabroni oleh adalah:

- a. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin, yaitu:
 - 1) Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
 - 2) Memiliki komitmen, loyalitas dan etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas dan fungsi.

- 3) Tegas dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi.
 - 4) Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas dan fungsi.
- b. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, yaitu:
- 1) Memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas dan fungsi.
 - 2) Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keinginyahuannya terhadap kebijakan, teori, praktis baru sehubungan dengan suatu tugas dan fungsi.
- c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi:
- 1) Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
 - 2) Terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan pimpinan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas dan fungsi.
- d. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah, yaitu:
- 1) Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas dan fungsi.

- 2) Teliti, cermat dan hati-hati dalam melaksanakan suatu tugas dan fungsi.
 - 3) Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas dan fungsi.
- e. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, yaitu:
- 1) Memiliki minat yang kuat memangku jabatan untuk menjadi kepala yang efektif.
 - 2) Memiliki jiwa kepemimpinan yang proaktif, dinamis sesuai dengan kebutuhan sekolah.

B. Pengembangan

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan perlu adanya pengembangan yang harus dilakukan oleh pihak yang bersangkutan dengan kegiatan pendidikan tersebut. Kepala sekolah yang menjadi salah satu faktor yang wajib harus dikembangkan dalam hal kompetensi, kreatifitas, dan cara berfikir. Pengembangan menurut ,menurut undang-undang republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 Pasal 1 Nomor 5, yaitu: Pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat dan aplikasi

ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada atau menghasilkan teknologi baru.⁵

Warsita menjelaskan bahwa pengembangan adalah kegiatan menghasilkan produk yang dilakukan melalui berbagai proses dimulai dari kegiatan desain hingga menjadi bentuk fisik.⁶ Dalam hal ini desain digunakan sebagai bentuk merencanakan segala hal yang akan menjadi bagian dari pengembangan yang nantinya hasil akhirnya akan menghasilkan produk. Sama halnya dengan pendapat Warsita, Trianto juga menjelaskan bahwa pengembangan adalah suatu kegiatan desain, perencanaan suatu produk yang dilakukan dengan berlandaskan metode ilmiah hingga menghasilkan pengetahuan atau teknologi baru untuk mengatasi masalah yang terjadi dalam masyarakat.⁷

Dengan demikian maka dapat disimpulkan dari penjelasan para ahli bahwa pengembangan adalah suatu proses untuk melakukan kegiatan tentang ilmu pengetahuan yang berlandaskan dengan metode ilmiah untuk bisa mengasikkan ilmu pengetahuan yang lebih luas dan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada di masyarakat.

⁵ Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002*, <http://www.google.co.id/url?q=http://risbang.ristekdikti.go.id/regulasi/uu-18-2002.pdf> Diakses pada tanggal 5 Mei 2018 Pukul 19.30.

⁶ Bamabang Warsita, *Teknologi Pembelajaran Landasan dan Aplikasinya*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2008), h. 28.

⁷ Trianto, *Pengantar Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), h. 100.

Pengembangan yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan adalah dengan melakukan pengembangan kepada segala aspek dalam pendidikan, salah satunya adalah kepala sekolah. Seiring dengan berjalannya waktu kepala sekolah akan dihadapkan dengan permasalahan yang besar dan berat dengan adanya pengembangan dalam diri kepala sekolah diharapkan kepala sekolah dapat mengatasi segala permasalahan yang ada dengan perkembangan zaman. Kepala sekolah juga harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar perkembangan pendidikan yang di pimpin juga bisa beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Ada beberapa cara pengembangan terhadap kepala sekolah salah satunya dengan meningkatkan pengetahuan bagi para kepala sekolah melalui pendidikan dan pelatihan, seminar dan workshop. Kepala sekolah juga harus bisa mengembangkan sumber daya yang dia pimpin, dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang terencana dan berhubungan dengan kegiatan pendidikan, seperti halnya seminar guru, seminar siswa studi tuor dan lain-lain.

Peningkatan pengetahuan kepala sekolah tidak hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Masih banyak strategi yang dapat dterapkan untuk mencapai tujuan ini. Upaya peningkatan pengetahuan kepala sekolah harus dimulai dari pemahaman yang mendalam tentang tugas dan fungsinya dikaitkan dengan peran yang dapat yang dapat

dijalankan sebagai seorang pemimpin. Pemahaman tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilakukan melalui berbagai diskusi yang intensif dan komperhensif antara meraka, pengawas sekolah, keala disdik, dan pemangku kepentingan dilengkapi dengan melibatkan instansi dan pakar terkait guna pengembangan wawasan.

Kepala sekolah harus memahami betul tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Pengembangan kemampuan untuk lebih memahami tentang program, sumber daya, dan potensi masalah yang akan datang dan bagaimana pemecahannya. Kepala sekolah juga harus mengembangkan pemahaman tentang tujuan dari lembaga pendidikan yang ia pimpin dan mengukur keberhasilan yang telah di dapat untuk memberikan masukan untuk pengembangan selanjutnya.

Kepala sekolah juga harus mengembangkan kreatifitas kerjanya, semakin kreatif kepala sekolah, semakin berkualitas sekolah itu. Dengan demikian berarti pengembangan kreatifitas merupakan salah satu kunci keberhasilan sekolah yang sangat penting. Kreatifitas akan muncul dan berkembang apabila iklim iklim kerja di sekolah cukup kondusif. Iklim kerja yang disarankan adalah dilaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang kepala sekolah yang cukup luas, sehingga tugas akan berjalan dengan efektif. Kepala sekolah hendaknya di erikan wewenang yang luas dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya kesehariannya. Kepala sekolah tentunya tidak bisa bekerja sendiri, kepala

sekolah harus di bantu dengan staff-staff yang sudah didelegasikan wewenangnya secara personal dengan melihat semua petunjuk dan arahan yang sudah disepakati sebelumnya. Kepala sekolah akan semakin berkembang dan kreatif dengan adanya kondisi-kondisi yang telah disebutkan di atas. Kreatifitas kepala sekolah juga akan berkembang dengan adanya berbagai permasalahan yang yang di hadapi kepala sekolah dan sekolah, hal ini akan menambah pengetahuan kepala sekolah tentang adanya ancaman-ancaman yang akan muncul dengan adanya kegiatan yang ada. Kepala sekolah harus mempunyai dorongan atau motivasi yang kuat untuk memecahkan masalah yang ada tanpa harus menunggu petunjuk dan arahan dari atas, sebaliknya kepala sekolah harus bisa memberikan arahan dan petunjuk kepala para staff untuk membatunya dalam penyelesaian masalah sekolah.

Pelatihan, dimana proses pembelajaran melalui kegiatan pelatihan untuk kepala sekolah yang berlangsung singkat dengan tema atau judul atau materi tertentu. Dengan pelatihan untuk keala sekolah yang berbatas dengan waktu dan berjenjang, pelatihan diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan kreatifitas kelapa sekolah yang dibutuhkan kepala sekolah dalam mengembangkan sekolahnya dan sesuai dengan kebutuhan yang ada di sekolah khususnya di bidang tugas dan kewajiban kepala sekolah. Kepala sekolah harus mempunyai bekal kemampuan yang harus dikembangkan secara terus menerus untuk

dapat memecahkan perkembangan masalah yang ada. Kemampuan kepala sekolah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengawasan merupakan faktor yang tidak bisa diabaikan dalam kepemimpinannya.⁸ Kemampuan itu harus didukung pula dengan kemampuan dalam berkomunikasi, memotivasi, dan mengarahkan. Pelatihan-pelatihan sejenis ini akan lebih efektif dan efisien apabila dengan melibatkan pakar-pakar dari perguruan tinggi yang kemampuannya sudah teruji. Pola pelatihan lebih harus lebih banyak di tekankan kepada aspek psikomotorik melalui praktik nyata dilapangan dengan mengurangi teori-teori yang dapat di baca melalui buku-buku ilmiah.

Pendidikan perjenjangan yang merupakan salah satu persyaratan untuk kepala sekolah dalam menduduki jabatan struktural. Pendidikan perjenjangan biasanya berupa pendidikan dan pelatihan tentang kepemimpinan dan sebagainya, dengan pengikut sertaan pendidikan dan pelatihan perjenjangan karir kepala sekolah tidak tertutup untuk jabatan struktural.

⁸ Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2009), h. 84.

C. Bentuk Pengembangan Kompetensi

Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif di Indonesia harus dipandang bahwa pembangunan tenaga kependidikan merupakan bagian dari pembanguna pendidikan nasional. Suatu pembangunan sumber daya manusia secara keseluruhan, serta melihat hubungan antar berbagai komponen yang saling berpengaruh. Dalam pendidikan makna efesiensi harus dilihat dari internal dan eksternal sehingga analisis pengembangan sumber daya manusia kependidikan harus senantiasa menggunakan teknik biaya efektifitas dab biaya manfaat.

Ada 2 strategi pengembangan sumber daya manusia kependidikan yang di kemukakan oleh E. Mulyasa:⁹

1. Strategi Umum

Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas . Dengan demikian, tidak akan terjadi ketimpangan antara kebutuhan akan tenaga kependidikan dan tenaga kependidikan yang tersedia. Dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. seorang tenaga kependidikan harus mampu untuk tidak bergantung pada pekerjaan yang diberikan oleh orang lain. Untuk kepentingan tersebut, perlu dikembangkan bukan saja pengetahuan dan kewirausahaan,

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hh, 128-130.

akan tetapi juga sikap, inisiatif dan kepercayaan atas kemampuan sendiri. Kerjasama dunia dengan perusahaan perlu terus menerus dikembangkan terutama dalam memanfaatkan perusahaan untuk laboratorium praktek dan objek studi.

2. Strategi Khusus.

Peningkatan mutu tenaga kependidikan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Perlu senantiasa dilakukan peningkatan kemampuan tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien.
- b. Peningkatan mutu tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui pendidikan formal, informal, dan nonformal. dalam hal ini lembaga-lembaga diklat di lingkungan dinas pendidikan nasional perlu senantiasa dioptimalkan perannya sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- c. Sesuai dengan prinsip peningkatan mutu berbasis sekolah dan semangat desentralisasi, sekolah perlu diberi kewenangan yang lebih besar untuk menentukan apa yang terbaik untuk peningkatan mutu tenaga kependidikan.

Adapun pengembangan kompetensi kepala sekolah yang telah dikemukakan oleh Mulyasa terdapat 2 bagian, yaitu:¹⁰

1. Yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui pengembangan:
 - a. Pengetahuan.
 - b. Keterampilan.
 - c. Disiplin
 - d. Upaya pribadi
 - e. Kerukunan kerja.
2. Yang berkaitan dengan dalam pekerjaan dapat dilakukan melalui pengembangan;
 - a. Manajemen dan cara kerja yang baik.
 - b. penghematan biaya.
 - c. Ketepatan waktu.
 - d. Sistem dan teknologi yang lebih canggih.

Sedangkan menurut Kimball Wiles secara umum pemimpin pendidikan harus menguasai 5 keterampilan:¹¹

1. Keterampilan dalam kepemimpinan.
2. Keterampilan dalam hubungan kemanusiaan.
3. Keterampilan dalam proses kelompok.

¹⁰ *Ibid*, h, 131.

¹¹ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Malang; Remaja Rosdakarya, 2010), h, 220.

4. Keterampilan dalam administrasi personalia.
5. Keterampilan dalam penilaian.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kemampuan dirinya, agar selalu dapat mengikuti perkembangan jaman. Untuk itu, kepala sekolah perlu memahami kelebihan dan kelemahan yang ada dalam dirinya dan mau mengambangkannya secara kontinu.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan kemampuan pribadi antara lain: watak, tempramen, minat, kecerdasan, fisik, sifat pribadi, dan tipe kepemimpinan yang dimilikinya.¹²

D. Kepala Sekolah

1. Definisi Kepala Sekolah

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Dalam bidang pendidikan formal khususnya memiliki pemimpin yang sering disebut sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan meyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah bisa tercapai. Kepala sekolah

¹² *Ibid*, h, 225.

merupakan salah satu komponen dalam pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹³

Menurut M. Daryanto, kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan yang berada di sekolah.¹⁴

Wahjosumidjo mengatakan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁵

Sementara Rahman menyebutkan kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.¹⁶

¹³ Tabroni, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar Ruzz media, 2014), hh. 54-55.

¹⁴ Darwyan Syah, *Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah*, (Jakarta: Haja Mandiri, 2011),h. 53.

¹⁵ Tabroni, *op.cit*, h. 55.

¹⁶ *Ibid*, h. 55.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang memiliki kedudukan yang diangkat dengan prosedur dan ketentuan khusus untuk memimpin suatu sekolah dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan olehnya.

2. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Memahami tugas dan fungsi kepala sekolah, menuntut kita untuk menurut perkembangan tugas dan fungsi kepala sekolah yang dikemukakan para paka dan Depdiknas. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan demikian tugas dan fungsi kepala sekolah adalah sebagai pendidik (edukator), manajer, administrator, dan supervisor. Semetara itu dalam perkembangannya, tugas dan fungsi kepala sekolah semakin bertambah sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Mulyasa menyebutkan tugas dan fungsi kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan berkembang menjadi edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator, dan bahkan dalam perkembangan ke depannya kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya

juga dapat ditempatkan sebagai figur dan mediator sehingga tugas dan fungsinya kepala sekolah menjadi bertambah.¹⁷

Adapun fungsi kepala sekolah dan aspek kerjanya menurut Depdiknas adalah sebagai berikut:¹⁸

- a. Kepala sekolah sebagai pendidik
- b. Kepala sekolah sebagai manajer
- c. Kepala sekolah sebagai administrator
- d. Kepala sekolah sebagai penyelia (supervisor)
- e. Kepala sekolah sebagai pemimpin (leader)
- f. Kepala sekolah sebagai innovator
- g. Kepala sekolah sebagai motivator

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Diterbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah melengkapi peraturan sebelumnya yaitu undang-undang sisdiknas nomor 20 tahun 2003 yang diantaranya mengatur bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kualifikasi, baik kualifikasi umum maupun kualifikasi khusus. Diantara kualifikasi umum yang harus dimiliki kepala sekolah, antara lain:

¹⁷ *Ibid*, h. 56

¹⁸ *Ibid*, h. 57

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudatul athfal memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya tiga tahun di TK/RA.
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Sementara kualifikasi khusus yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ditentukan dengan jenjang sekolah yang dipimpinnya. Seluruh jenjang pendidikan pada dasarnya memiliki substansi ketentuan yang sama, yaitu:

- a. Berstatus sebagai guru yang mengajar pada lembaga dan jenjang sekolah tersebut.
- b. Memiliki sertifikat pendidikan.

- c. Memiliki sertifikat kepala sekolah berdasarkan jenjang sekolah yang dipimpinnya, yang diterbitkan oleh lembaga yang telah ditetapkan oleh pemerintah.¹⁹

Berdasarkan kualifikasi umum dan kualifikasi khusus yang dimiliki kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas kerjanya mewujudkan sekolah yang berhasil dan maju. Hal tersebut karena salah satu kunci keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah melalui kinerja kepala sekolah yang baik dan benar. Keberhasilan kepala sekolah selain dari kinerjanya juga dibantu oleh semua yang berhubungan dengan kegiatan yang ada didalam sekolah dan lingkungan sekitar.

Selain kualifikasi, seorang pemimpin sekolah juga harus memiliki sejumlah kompetensi agar dapat menjalankan tugas kepemimpinannya secara profesional. Kompetensi kepala sekolah menurut peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 mengenai standar kompetensi kepala sekolah/madrasah menguraikan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.

Adapun kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai berikut.

¹⁹ *Ibid*, hh. 139-140

- a. Kompetensi kepribadian
- b. Kompetensi manajerial
- c. Kompetensi kewirausahaan
- d. Kompetensi supervisi
- e. Kompetensi sosial

Kompetensi-kompetensi tersebut merupakan syarat yang harus dipenuhi dalam menjalankan tugas dan fungsi kepala sekolah. Hal ini berarti kompetensi-kompetensi tersebut merupakan repersepsi dari kemampuan kepala sekolah untuk dimiliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh penguasaan kompetensi-kompetensi tersebut oleh kepala sekolah.

Dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, Burhanuddin mengklasifikasikan empat kategori pokok yang berhubungan dengan *Interdependen*, sekaligus merupakan aspek kemampuan yang perlu dikembangkan kepala sekolah untuk mendukung efektifitas kepemimpinannya. Empat kategori tersebut antara lain sebagai berikut:²⁰

- a. Kepribadian (*personality*). Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan kepribadian atau karakteristik positif sebagai sifat yang dimilikinya,

²⁰ *Ibid*, hh. 144-145

antara lain; ramah, periang, bersemangat, berani, mura hati, sopan percaya diri, memiliki metalitas yang kuat dan kepekaan sosial yang tinggi. Dengan sifat-sifat kepribadian yang dimiliki kepala sekolah tersebut dapat mendukung keberhasilan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya sebagai kepala sekolah.

- b. Pemahaman dan penguasaan terhadap tujuan-tujuan pendidikan (*purpose*). 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.
- c. Pengetahuan (*knowledge*). Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan yang mumpuni dalam bidang ilmu pengetahuan maupun penguasaan teknologi dan seni, terutama yang berkaitan dengan pembelajaran.
- d. Keterampilan profesional. Kepala sekolah harus meningkatkan dan mengembangkan keterampilan-keterampilan profesional yang berkaitan dengan penyelenggaraan fungsi-fungsi administrasi pendidikan. terdapat tiga bidang keterampilan profesional yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu; keterampilan teknis yang berkaitan dengan kemampuan dalam menggunakan metode atau teknik tertentu dalam tugas secara spesifik, keterampilan

manusiawi yang harus mampu bekerja sama dengan dan melalui orang lain secara efektif dan berusaha membina kerja sama yang baik di lingkungan sekolah yang dipimpinnya, keterampilan konseptual yang mampu mengendalikan pemikiran seperti menganalisis persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah, serta menciptakan gagasan-gagasan untuk kemajuan sekolah.

4. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku bertindak yang khas. Untuk membantu seorang pemimpin mengetahui dan melakukan tindakan kepemimpinannya yang baik, perlu mengenal tujuh prinsip kepemimpinan:

a. Mengetahui diri sendiri dan mencari perbaikan diri

Dalam rangka mengetahui diri sendiri, pemimpin harus memahami atribut; akan, tahu dan lakukan. Mencari perbaikan diri berarti terus-menerus memperkuat atribut pribadi. Hal ini dapat dicapai melalui belajar sendiri, kelas formal, refleksi, dan berinteraksi dengan orang lain.

b. Mahir secara teknis

Sebagai pemimpin seseorang harus mengetahui pekerjaan sendiri dan memiliki keakraban yang solid dengan bawahan dan tugas-tugasnya.

- c. Bertanggung jawab dan mengambil tanggung jawab atas tindakan
Pemimpin mencari cara untuk membimbing organisasi ke pencapaian baru yang lebih tinggi. Ketika ada masalah, pemimpin cepat atau lambat selalu melakukan upaya pemecahan, dan tidak menyalahkan orang lain. pemimpin menganalisis situasi, mengambil tindakan korektif, dan beralih ketantangan berikutnya.
- d. Membuat keputusan tepat waktu
Lakukan pemecahan masalah, pembuatan keputusan, dan perencanaan alat secara baik.
- e. Menetapkan contoh yang baik
Jadilah pribadi sebagai teladan yang baik bagi bawahan. Mereka tidak harus mendengar apa yang diharapkan untuk dilakukan, tetapi juga melihat pemimpinnya memberi contoh.
- f. Tahu sumber daya yang dibutuhkan
Tahu akan kebutuhan yang akan dikerjakan baik dari manusianya maupun materi. Pengelolaan yang baik terhadap segala sumber daya yang ada.
- g. Komunikasi yang baik
Pemimpin harus bisa menjaga komunikasi dengan baik terhadap seluruh lingkungan yang ada, hal ini untuk menjaga keharmonisan lingkungan pekerjaan.

5. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya visi, misi, tujuan, peran dan mutu pendidikan di sekolah. agar tujuan sekolah tercapai, maka kepala sekolah membutuhkan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah. empat perilaku kepemimpinan yang lazim digunakan oleh kepala sekolah, yaitu gaya kepemimpinan perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah tersebut memiliki ciri pokok sebagai berikut:²¹

a. Perilaku instruktif

Komunikasi dilaksanakan satu arah. Kepala sekolah membatasi peranan guru, staf, dan pegawai lainnya. pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab kepala sekolah. pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat oleh kepala sekolah.

b. Perilaku konsultatif

Kepala sekolah masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan. Kepala sekolah melakukan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap guru, staf,

²¹ Doni Juni, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 201-202.

dan pegawai lainnya tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap guru, staf dan pegawai lainnya ditingkatkan, tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada kepala sekolah.

c. Perilaku partisiatif

Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara kepala sekolah dengan guru, staf dan pegawai lainnya dilaksanakan secara seimbang. Kepala sekolah serta guru, staf dan pegawai lainnya sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin meningkat. Kepala sekolah mendengarkan secara intensif masukan dari guru, staf dan pegawai lainnya. Keikutsertaan guru, staf dan pegawai lainnya dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah.

d. Perilaku delegatif

Kepala sekolah mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan guru, staf, dan pegawai lainnya, kemudian mendelegasikan pengambilan keputusan kepada guru, staf dan pegawai lainnya. Guru, staf dan pegawai lainnya diberi hak untuk memutuskan langkah-langkah bagaimana keputusan tersebut dilaksanakan, kemudian guru, staf dan pegawai lainnya diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sesuai dengan keputusan sendiri.

6. Peranan Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan

Pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh kepala sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan. Di samping itu pendelegasian tanggung jawab supervisi kepadanya, kesadaran terhadap fungsinya sebagai pemimpin pendidikan serta waktu yang dapat dipakai oleh kepala sekolah untuk menjalankan supervisi, adalah merupakan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi kesempatan kepala sekolah untuk mengembangkan kepemimpinannya. Tidak semua kepala sekolah mengerti maksud kepemimpinan, kualitas serta fungsi-fungsi yang harus di jalankan oleh pemimpin pendidikan. setiap orang yang memberi sumbangan bagi perumusan dan pencapaian tujuan bersama adalah pemimpin, namun individu yang mampu memberi sumbangan yang lebih besar terhadap perumusan tujuan serta terhimpunnya kelompok dalam kerja sama mencapainya, dianggap sebagai pemimpin yang sebenarnya.

Orang yang memegang jabatan kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan. hal ini mungkin benar, tetapi kepemimpinan itu sendiri buaknlah fungsi jabatan. Titel kepala sekolah belum menjamin, bahwa kepala sekolah adalah pemimpin.

Penelitian Blumberg dan Greefield dalam Arifin menemukan bahwa karakteristik yang efektif terklasifikasi dalam delapan tipologi

yaitu kepala sekolah: organisator (*the organizer*), pengakrobatan berdasarkan nilai (*the value-based juggler*), penolong sejati (*the authentic helper*), perantara (*the bloker*), humanis (*the humanist*), katalis (*catalyst*), rasionalis (*the rasionalist*), dan politikus (*the politician*).²²

Kepala sekolah bekerja bukan hanya mengembangkan namun sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah mampu menggunakan proses-proses demokrasi atas dasar sumbangannya. Dengan demikian maka kepala sekolah sebagai konsultan bagi guru-guru yang dapat membantu memecahkan masalah mereka. Hendaknya meningkatkan kemampuan staf untuk bekerja dan berfikir bersama. Setiap usaha berubahan program pendidikan hendaknya melalui evaluasi dan perencanaan oleh kelompoknya. Ia harus mampu mengatasi setiap perbedaan pendapat dan mengamil keputusan dengan pertimbangan kelompok. Ia jangan menveto keputusan kelompok, melainkan menerimanya sebagai dasar pertimbangan selanjutnya. Ia hendaknya menyadari bahwa partisipasi staf dalam perencanaan dan pembuatan keputusan adalah membentuk mereka untuk bertumbuh. Ia hendaknya membatu guru-guru untuk memberi

²² Hermino , *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), h. 128.

kesempatan kepada setiap orang untuk berpartisipasi dalam program pengajaran.

7. Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang memiliki kualitas tinggi dalam memimpin tentu kepala sekolah tersebut memiliki kompetensi yang tinggi dan mutlak di butuhkan untuk membangun dan mengembangkan sekolah yang berkualitas dan efektif. Hal ini merupakan sesuatu yang sudah menjadi kewajiban kepala sekolah yang memegang otoritas atau wewenang penuh dalam segala kegiatan dan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Untuk itu kepala sekolah dituntut betul untuk memahami proses pendidikan di sekolah serta menjalankan tugasnya dengan baik sehingga proses penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan sesuai dan sejalan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Maju mundurnya suatu sekolah tidak lepas dari peran kualitas kepala sekolah dalam memimpin sekolah. kepala sekolah menjadi kekuatan sentral untuk menggerakkan kehidupan sekolah. Terwujudnya sekolah yang efektif mensyaratkan adanya kehadiran kepala sekolah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi sekolah, tetapi juga memahami tentang tujuan pendidikan, mempunyai visi masa depan, serta mampu mengaktualisasi seluruh potensi yang ada

menjadi suatu kekuatan yang bersinergi dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Untuk menciptakan kualitas kepemimpinan sekolah tentunya kepala sekolah harus memiliki indikator kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah. Merujuk kepada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah, terdapat beberapa persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi bagi seseorang untuk dapat menjadi kepala sekolah profesional. Kompetensi tersebut mencakup:²³

- a. kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
- b. kompeten dalam mengarahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah.
- c. kompeten dalam dalam pembinaan kemampuan profesionalisme guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran.
- d. kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak satu komponen sistem sekolah pun tidak berfungsi secara optimal, sebab begitu ada satu saja diantara seluruh komponen sistem sekolah yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya.

Seorang kepala sekolah yang memiliki kualitas kepemimpinan yang tinggi harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi

²³ Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Indeks, 2015). h. 25.

dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah yang memiliki kualitas kepemimpinan tercerminkan dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.²⁴ Kepribadian kepala sekolah sebagai Leader akan tercermin dalam sifat-sifat: jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan dan pendidik, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, mengusun pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

²⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h, 115-117.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya untuk: mengambil keputusan dengan melibatkan stakeholder sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, mengambil keputusan untuk eksternal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dalam kemampuannya untuk: berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi dengan peserta didik, berkomunikasi kepada orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Adapun gambaran mengenai kualitas dan perilaku kepala sekolah efektif dapat diambil dari pengamatan riset disekolah unggul di negara maju. Atas dasar ini, ciri-ciri kepala sekolah efektif adalah sebagai berikut:²⁵

- a. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut.
- b. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf.
- c. Tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- d. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan.

²⁵ H. Afifuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h, 64.

- e. Mampu mendorong sumber-sumber material dan personel secara kreatif.
- f. Memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional.

Secara umum standar kepemimpinan kepala sekolah secara efektif dapat dilihat dari tujuh perilaku kepala sekolah dalam:

- a. Menerapkan kepemimpinan sekolah efektif.
- b. Melaksanakan kepemimpinan intruksional.
- c. Memelihara iklim belajar yang berpusat pada siswa.
- d. Mengembangkan profesional dan mengelola sumber daya manusia.
- e. Melibatkan orang tua dan menjalin kemitraan dengan Masyarakat.
- f. Mengelola sekolah secara efektif dan melaksanakan program harian, dan melaksanakan hubungan interpersonal secara efektif.

Adapun implementasi visi sekolah dapat dilakukan dengan cara mengembangkan visi sekolah bersama stakeholder mengarahkan pelaksanaan program sesuai dengan visi sekolah serta mengkomunikasikan dan menunjukkan visi dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Visi dan misi ini harus disosialisasikan kepada guru dan staf. dalam sosialisasi itu dijelaskan strategi dan peran masing-masing pihak untuuk pencapaiannya. Selanjutnya, kepala sekolah melakukan

monitoring dan evaluasi secara berkala untuk mengetahui efektivitas pencapaian visi dan misi sekolah.

Kepala sekolah harus terus menerus belajar untuk mengembangkan kompetensinya serta aktif melakukan kaderisasi supaya mampu meneruskan estafet pemikiran dan kepemimpinan yang dibutuhkan lembaga pendidikan pada masa-masa yang akan datang, yang tantangannya jauh lebih hebat dari sekarang. Upaya serius inilah yang akan mengantarkan kesuksesan dan kecemerlangan lembaga pendidikan dalam mengemban amanat bangsa ini sebagai lembaga yang mempersiapkan lahirnya kader masa depan bangsa yang berkualitas dunia.

E. Pengendalian Diri Kepala sekolah

Pada hakekatnya seorang pemimpin harus mampu mengendalikan segala yang berkaitan dengan apa yang ada disekitarnya mulai dari dalam diri hingga yang berasal dari luar diri sendiri. Pemimpin yang baik akan mampu mengendalikan dengan pengetahuan akan dampak dari pengendalian tersebut sehingga pemimpin bisa mengukur bagaimana dia harus bersikap untuk menghasilkan dampak yang lebih positif untuk dirinya dan lingkungan sekitar. Konsep tentang pusat kendali pertama kali di kemukakan oleh Rotter, yang menyatakan bahwa pengendalian diri merupakan salah satu

variabel kepribadian, yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib sendiri.²⁶

Chaplin dalam kamus psikologi mengartikan pengendalian diri sebagai kemampuan untuk membimbing tingkah laku sendiri. Sedangkan menurut pendapat Logue yang dikutip Oleh Nurihsan menjelaskan pengendalian diri lebih menekankan pada pilihan tindakan yang akan memberikan manfaat dan keuntungan yang lebih luas dengan cara menunda kepuasan sesaat.²⁷ Sedangkan pendapat yang lebih komperhensif disampaikan oleh Muaraven dan Baumeister yang dikutip oleh Hassil, dkk mendefinisikan pengertian pengendalian diri, sebagai upaya seseorang untuk mengubah pikiran, perasaan dan perilaku untuk mencapai kepentingan atau tujuan jangka panjang.²⁸

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian diri merupakan proses menahan diri terhadap suatu pikiran tindakan untuk memberikan dampak yang lebih bbaik di masa mendatang.

Menurut Yulia, pengendalian diri dapat di bagi menjadi 4 fase: mengambil keputusan, mempertahankan sesuatu perbuatan, penguatan

²⁶ Kreitner dan Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Buku 1 (Jakarta:Salemba Empat, 2005), h, 23.

²⁷ Achmad Juntika Nurihsan, *Strategi Layanan Bimbingan dan Konseling* (Bandung: Rafika Aditama,2005), h, 69.

²⁸ Ran R Hassin, dkk, *Self-Control in Society: mind, and Brain* (New York: Oxvord University Press,2010), h, 3.

diri memuji diri atau menyalahkan diri.²⁹ Sedangkan indikator fungsi yang berakitan dengan pengendalian diri yaitu: membatasi perhatian individu terhadap orang lain, membatasi keinginan individu untuk mengendalikan orang lain di lingkungannya, membatasi individu untuk bertingkah laku negatif, membantu individu untuk memenuhi kebutuhan hidup yang seimbang.³⁰ Dan juga indikator untuk mengukur pengendalian diri adalah: mampu menghadapi godaan rintangan, memiliki perilaku yang bertanggungjawab, tidak melakukan perbuatan yang menyimpang dari norma, mampu menahan emosi, mampu menunda kepuasan demi kepentingan jangka panjang.

Pengendalian merupakan alat organisasi, dilakukan untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu sehingga pelanggan maupun yang memproduksi merasa puas. Selanjutnya dalam mendesain sistem pengendalian manajemen puncak perlu meningkatkan bahwa pengendalian yang dilakukan harus sesuai dengan strategi yang diterapkan. Beberapa pedoman berikut ini direkomendasikan untuk melakukan pengendalian yang tepat yaitu:³¹

²⁹ Yulia Singgih, *Asas-Asas Psikologi Keluarga Idaman*, (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2002), h, 75.

³⁰ *Ibid*, h, 255.

³¹ Kreitner dan Kinicki, *op.cit*, hh, 158-159.

1. Pengendalian yang dilakukan hanya melibatkan sejumlah kecil informasi yang diperlukan untuk memberikan yang dapat dipercaya mengenai suatu kejadian.
2. Pengendalian hanya memantau aktivitas dan hasil yang memiliki arti cukup penting, dengan mengesampingkan kesulitan-kesulitan pengukuran yang mungkin muncul.
3. Pengendalian harus tepat pada waktunya, sehingga dapat diambil perbaikan sebelum terlambat.
4. Pengendalian jangka panjang harus dilakukan seperti halnya pengendalian jangka pendek karena penekanan yang hanya pada pengukuran-pengukuran jangka pendek hampir dipastikan akan mengarah kepada orientasi manajemen jangka panjang.
5. Pengendalian harus menunjukkan kekecualian yang tepat, yaitu memperhatikan aktivitas atau hasil yang gagal diluar batas toleransi yang telah ditetapkan sebelumnya.
6. Pengendalian harus digunakan untuk memenuhi penghargaan yang akan diberikan atau melibihi standar yang telah ditetapkan, bukan untuk menghukum kegagalan dalam mencapai standar yang ada.

F. Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan yang efektif tentunya memiliki kompetensi yang baik, dalam hal ini kepemimpinan harus memiliki kemampuan yang dalam

banyak yang berkaitan dengan lingkup kepemimpinan, salah satunya kemampuan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangatlah penting perannya. Pemimpin yang berkualitas dalam pengambilan keputusan tentunya mempertimbangkan banyak hal dan mengambil sebuah keputusan yang terbaik dan mampu menanggung resiko yang akan terjadi setelah pengambilan keputusan.

Wahjosumidjo menyebutkan peranan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, antara lain: 1) entrepreneur, artinya kepala sekolah berusaha memperbaiki penampilan sekolah, 2) disturbance handler, artinya memerhatikan gangguan yang timbul disekolah, 3) a resource allocator, artinya menyediakan segala sumber daya sekolah, 4) a negotiator roles, artinya kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar.³²

Menurut Curtis R. Finch dan Robert L. Mc Gough dalam bukunya yang berjudul "*Administering and supervising Educational Occupation*", mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan tindakan dari sejumlah alternatif yang ada, mereka juga memandang pengambilan keputusan sebagai fungsi dasar kepemimpinan.

³² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, (Jakarta;Raja Grafindo Perkasa, 2007), h. 23

Sedangkan H. Malayu Hasibuan memberikan pengertian bahwa Pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dan sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang.³³

Stephen Robbins berpendapat bahwa "*decision making is which on choses between two or more alternative*". Pengambilan keputusan yaitu memilih dua alternatif atau lebih untuk melakukan suatu tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok.³⁴

Sejalan dengan pendapat diatas Mondy dan Premeaux menjelaskan bahwa "*decision making is the process of generating and evaluating alternatives and making choises among them*". Pengambilan keputusan merupakan proses pada saat ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dan pengevaluasian alternatif untuk membuat putusan dari semua alternatif yang ada.³⁵

Dari pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengambilan keputusan merupakan sebuah proses untuk menentukan keputusan dari berbagai alternatif yang terbaik untuk melakukan kegiatann yang lebig baik bagi individu maupun kelompok.

³³ Nur Aedi, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta : Gosyen Publishing , 2015) h. 131

³⁴ Syarifuddin, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, (Jakarta : PT Grasindo, 2006) h. 45

³⁵ *Ibid*, h, 46.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya tentu banyak terjadi kendala, dengan kemampuan kepala sekolah yang dimiliki harus bisa mengendalikan masalah tersebut dengan kontribusi seluruh yang berikan dengan sekolah. Pengambilan keputusan tentunya harus dengan langkah-langkah atau proses yang harus dilalui sebelum kepala sekolah mengelegasikan keputusan tersebut. Proses pengambilan keputusan menurut Veithal Rivai tersebut dapat di urai menjadi 4.³⁶

1. Identifikasi masalah

Tahap ini merupakan tahap dimana seluruh data dan yang berkaitan dengan masalah dikumpulkan, sehingga menjadi informasi yang valid serta di perdalam informasi tersebut.

2. Mendefinisikan masalah

Tahap mendefinisikan masalah yaitu tahap mengartikan sebuah masalah serta menentukan tujuan dan sasaran yang dapat diukur.

3. Tahap memformulasikan dan mengembangkan alternatif

Tahap memformulasikan dan mengembangkan alternatif dilakukan sebelum pemimpin melakukan pengambilan keputusan. Pengembangan alternatif merupakan proses pencarian dimana lingkungan internal dan eksternal yang relevan dari organisasi diperiksa untuk memberikan informasi yang dapat dikembangkan

³⁶ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005) h. 152.

menjadi alternatif yang mungkin. Pemimpin harus mempertimbangkan konsekuensi dari masing-masing alternatif pemecahan masalah tersebut.

4. Tahap implementasi keputusan

Tahap implementasi keputusan yaitu pelaksanaan dari hasil keputusan yang telah diambil oleh pemimpin. Implementasi mencakup penyampaian keputusan itu kepada orang-orang yang terkait pada keputusan tersebut. Kemudian tahap evaluasi keputusan adalah tahap yang dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan keputusan yang diambil sesuai dengan tujuan yang dicapai. Jika ternyata tujuan tidak tercapai, pimpinan dapat melakukan respon dengan cepat misalnya mengubah keputusan atau memilih keputusan terbaik kedua, menggantikan keputusan pertama yang telah gagal mencapai tujuan. Pemimpin juga dapat kembali ke langkah awal, yaitu kembali mengidentifikasi masalah.

Dari proses tersebut maka seorang kepala sekolah dapat mengambil keputusan sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Proses pengambilan keputusan ini menjadi suatu yang yang harus dilakukan oleh kepala sekolah untuk menjaga sebuah keputusan yang baik untuk lembaganya dan tidak merugikan pihak lain. Berbagai pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan keputusan yang baik.

Menurut George R. Terry, sebagaimana yang dikutip Andang, menyebutkan lima dasar utama dalam yang harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan, antara lain :

1. Intuisi

Kepala sekolah mengambil keputusan berdasarkan perasaan yang sifatnya subjektif, yang dapat membantunya dalam merumuskan keputusan yang akan dihasilkan.

2. Pengalaman

Kepala sekolah mengambil keputusan dengan memerhatikan pengalaman yang dimiliki sekolahnya untuk memperkirakan keadaan sesuatu, atau memerhatikan untung rugi dan baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan.

3. Wewenang

Suatu keputusan yang diambil harus dilakukan oleh orang yang memiliki kewenangan untuk itu, yaitu kepala sekolah itu sendiri atau dengan mewakilkan kepada bawahan yang dipercayakannya.

4. Fakta

Kepala sekolah mengambil keputusan berdasarkan data dan fakta empiris atau sesuatu yang senyatanya sehingga keputusan yang diambil memiliki tingkat kesolidan yang tinggi untuk dilaksanakan.

5. Rasional

Kepala sekolah mengambil keputusan dengan mengedepankan pertimbangan yang masuk akal, tidak gegabah, dan sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengambilan keputusan secara rasional harus memerhatikan kejelasan tujuan, orientasi tujuan, pengetahuan alternatif, preferensi yang jelas, dan pencapaian hasil yang maksimal.

Dalam perkembangannya pengambilan keputusan sering menjadi objek penelitian, ditemukan beberapa contoh dasar yang bisa dijadikan dasar oleh para kepala sekolah dan lembaga lainnya dalam melakukan proses pengambilan keputusan.

Kohier dalam tulisannya M. Ngalim Purwanto berpendapat, ada 3 model pengambilan keputusan yaitu: model perilaku, model informasi, dan model normatif.³⁷ Kemudian Owens menambahkan 1 model yang disebut model partisipatif.³⁸

1. Model Perilaku

Model perilaku adalah model pengambilan keputusan yang didasarkan atas pola tingkah laku orang yang terlibat dalam organisasi itu. Pengambilan keputusan dengan model ini perilaku

³⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991), hh, 67-70.

³⁸ *Ibid*, h, 70.

pemimpin dan bawahannya menentukan alternatif yang akan dijalankan. Dalam hal ini kepala sekolah harus bisa melihat perilaku dan kebiasaannya bawahannya dalam mempertimbangkan suatu keputusan. Maka dengan mempertimbangkan kebiasaan akan menimbulkan keputusan yang berbeda dalam masalah yang sama dilihat dari kondisi dan situasi yang ada.

2. Model Informasi

Model informasi adalah model pengambilan keputusan yang didasarkan atas berbagai informasi yang diperoleh sebelum pengambilan keputusan. Informasi yang didapat bisa bersumber dari eksternal atau internal lembaga. Informasi harus diuji tentang kebenarannya mulai dari informan hingga datanya, informasi yang telah diuji bisa diambil untuk pengambilan keputusan.

3. Model Normatif

Model normatif adalah pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin melalui sebuah proses. Proses tersebut dimulai dari identifikasi apa yang harus dilakukan kemudian melakukan perumusan masalah yang baik sehingga tidak terjadi kesenjangan untuk kegiatan. Hingga melakukan control untuk tetap menjaga kelancara dari keputusan tersebut.

4. Model Partisipasif

Model partisipasif adalah pengambilan keputusan dengan mengikutsertakan bawahan. Dalam model ini semua pihak yang bersangkutan dengan masalah ini akan diikuti sertakan dalam proses diskusi untuk pengambilan suatu keputusan. Dengan model ini peran aktif seluruh yang terlibat akan lebih efektif dan lebih kecil resiko akan terjadi kesalahan terhadap keputusan, sehingga permasalahan akan terselesaikan dengan baik dan bijak.

Semua keempat model pengambilan keputusan memberikan dampak yang positif dalam proses pengambilan keputusan. Namun bagaimana para kepala sekolah mengambil tindakan yang paling tepat untuk menyelesaikan suatu masalah yang dihadapinya. Peran kepala sekolah lah yang sangat menentukan akan baik dan buruknya mengenai pengambilan keputusan terhadap sesuatu masalah di sekolahnya, maka dari ini kepala sekolah yang baik bisa menempatkan keempat model pengambilan keputusan dengan baik dan sesuai dengan masalah yang dihadapi.

G. Penelitian Yang Relevan

Kepala sekolah yang merupakan bagian penting dari seluruh kegiatan yang ada di sekolah menjadi banyak di teliti oleh banyak dari kalangan. Pada bagian ini peneliti akan mengambil penelitian yang

relevan terdahulu yang menjadi salah satu referensi dalam penelitian kepala sekolah. Salah satunya dari Dosen AP Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang dalam judul Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah Berbasis Moral Spiritual dalam Mengimplementasi Pendidikan Karakter hasil penelian mengatakan bahwa membentuk bangsa yang berkarakter tentu efektif bilamana diberikan pada konteks pendidikan, baik di sekolah, kultur sekolah, maupun komunitas luas, demikian pula dengan kepala sekolah yang mendasarkan kepemimpinannya pada basis moral-spiritual. Akan mampu menumbuhkan dalam kepemimpinannya kesalehan individu, sehingga pemimpin akan menjadi pribadi yang saleh yang senantiasa menunjukkan sinergitas antara dzikir (hati), fikir (intelektual), dan fi'il (perilaku). Tentu proses pertama yang harus dilakukan pemimpin adalah memahami nilai-nilai moral-spiritual, kemudian melakukan internalisasi diri terhadap nilai-nilai tersebut. Pada tahap berikutnya perlu melakukan proses sosialisasi (socialization process) nilai-nilai moral-spiritual dengan keteladanan dan inspiring. Pada tahap inilah kepala sekolah menumbuhkan kesalehan sosial. Tahap terakhir, yang dilakukan kepala sekolah adalah menumbuhkan budaya moral-spiritual sebagai suatu habits, culture, dan climate. Jika ketiga tahap ini mampu dibangun oleh kepala sekolah, maka pembangunan karakter bangsa dapat diwujudkan, mulai dari diri sendiri, lingkungan sosial, sampai budaya sosial. Dengan sendirinya akan tercipta lingkungan berkarakter,

lingkungan beradab, lingkungan yang terlindung dari sumber kejahatan atau kerusakan, lingkungan yang senantiasa terjaga karena ada cahaya ilahi”.³⁹

Selain itu juga terdapat penelitian lainnya yang terkait dengan kompetensi kepribadian sekolah yang di tulis oleh Joko Agus Pambudi dengan judul Pembinaan Kompetensi Sosial Dan Kompetensi Kepribadian Dalam Kerangka Profesionalisme Guru (Studi Situs Di Smk Negeri 9 Surakarta) di dalam penelitiannya mengatakan bahwa Pembinaan kompetensi kepribadian guru dilakukan oleh kepala sekolah dengan memberikan keteladanan dan contoh bagi guru, seperti misalnya pada upaya untuk meningkatkan kemantapan kepribadian guru, kepala sekolah menghimbau kepada guru agar guru selalu bertindak sesuai dengan norma hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, memiliki kebanggaan sebagai guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma. Kepala sekolah juga tidak melupakan pembinaan tentang akhlak dan keteladanan bagi guru oleh karena itu kepala sekolah melakukan kegiatan memotivasi guru agar guru berusaha sungguh – sungguh, kerja keras, tanpa mengenal lelah dan dengan niat ibadah untuk pembinaan akhlak guru sedangkan pada pembinaan terhadap keteladanan guru kepala sekolah memberikan keteladanan dan menghimbau agar

³⁹ Arifin, Imron, *Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah Berbasis Moral Spiritual dalam Mengimplementasi Pendidikan Karakter*, (Malang : Universitas Negeri Malang, 2017).

guru bertindak sesuai dengan norma religius (iman, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik. Untuk membina profesionalisme guru bidang kepribadian, SMK Negeri 9 Surakarta telah menerapkan tata tertib guru, yang meliputi tertib kehadiran guru, tertib busana/pakaian guru, tata krama, dan kegiatan belajar mengajar, yang disertai dengan larangan dan sanksi. Untuk dapat tahu apakah pembinaan tersebut telah berjalan sesuai dengan keinginan maka kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap kinerja guru, Pemantauan kinerja guru tersebut dilakukan oleh kepala sekolah dibantu oleh WKS3 berdasarkan instrumen pemantauan kinerja guru.⁴⁰

Penelitian yang dilakukan Sari Puspita Dewi dalam skripsinya yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Islam Al Azhar Kelapa Gading Jakarta Utara*. Penelitian ini dilakukan pada bulan April hingga Juni 2015. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, dapat disimpulkan kepala sekolah secara umum menjalankan perannya sebagai pemimpin. Pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah melalui beberapa tahap diantaranya tahap identifikasi masalah, mendefinisikan masalah,

⁴⁰ Pambudi, Joko Agus, *Pembinaan Kompetensi Sosial Dan Kompetensi Kepribadian Dalam Kerangka Profesionalisme Guru (Studi Situs Di Smk Negeri 9 Surakarta)*, (Surakarta; Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012).

mencari dan mengembangkan alternatif, implementasi hasil keputusan dan evaluasi keputusan. Bentuk motivasi yang diberikan kepada warga sekolah adalah pemberian arahan, pemberian teladan, mengatur lingkungan kerja fisik, serta pemberian penghargaan dan hukuman.