
KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH DASAR BERMUTU

Oleh : M.M Wahyuningrum H M.M

Abstrak

Tantangan besar yang dihadapi sekarang adalah adanya perubahan lingkungan pendidikan, berbagai kebijakan reformasi pendidikan, dan berkembangnya multi fungsi sekolah abad 21 (Cheng, 1997:3-7). Berbagai kebijakan reformasi pendidikan di Sekolah Dasar antara lain: implementasi MBS, pencarian model dan pewujudan sekolah efektif, sekolah unggul, sekolah bertaraf internasional, pengembangan dan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), penyusunan rencana pengembangan sekolah, dan sebagainya. Bersamaan dengan hal itu, harapan atas fungsi SD abad 21 telah melebar dari fungsi pendidikan ke fungsi ekonomi, politik, sosial, dan budaya.

Kepala sekolah SD dituntut mampu melakukan perubahan sekolah tidak hanya pada metode pengajaran dan juga kurikulum, namun juga manajemen dan organisasi. Kepala sekolah dituntut menguasai kompetensi manajerial agar dapat merencanakan perubahan sekolah yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), mengimplementasikan, mengendalikan, memonitoring, dan mengevaluasinya dengan efektif dan efisien. Dengan kata lain, setiap kepala sekolah wajib menguasai kompetensi manajerial, disamping kompetensi yang lain yaitu kompetensi kepribadian, kewirausahaan (Permendiknas No. 13 Tahun 2007).

Penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah SD membutuhkan upaya pengembangan yang efektif dan efisien. Program pengembangan kepala sekolah SD lazim dilakukan dalam bentuk pelatihan, dengan desain kurikulum pelatihan yang top down, pendekatan, strategi, dan metode pelatihan yang klasikal, teoritis, dan memperhatikan keragaman kebutuhan, situasi dan kondisi kerja sesungguhnya dari para peserta pelatihan. Dengan pengembangan tersebut penguasaan kompetensi manajerial para kepala sekolah dapat mendorong kinerja kepala sekolah sehingga ada kemajuan kualitas pendidikan di SD yang dipimpinnya.

Intensitas upaya pengembangan yang meningkat. Dapat memberi pembekalan kemampuan manajemen kepala sekolah, akibatnya sebagian besar kepala sekolah sudah dapat mengatasi kesulitan mengelola sekolahnya. Indikatornya antara lain: prestasi siswa SD memuaskan, partisipasi masyarakat dalam pendidikan SD, karya inovatif dan kreatif guru SD bertambah, proses pembelajaran model PAKEM banyak terjadi.

A. PENDAHULUAN

Setiap kepala sekolah saat ini menghadapi tantangan besar yang didorong oleh cepatnya perubahan lingkungan pendidikan, berbagai kebijakan reformasi pendidikan, dan berkembangnya multi fungsi sekolah abad 21 (Cheng, 1997:3-7). Pada Sekolah Dasar, perubahan lingkungan pendidikan yang terjadi antara lain harapan wali murid terhadap mutu pendidikan yang semakin meningkat, karakteristik siswa yang semakin beragam, tuntutan akuntabilitas dan transparansi manajemen sekolah terhadap masyarakat yang semakin besar.

Adapun berbagai kebijakan reformasi pendidikan di Sekolah Dasar antara lain: implementasi MBS, pencarian model dan pewujudan sekolah efektif, sekolah unggul, sekolah bertaraf internasional, pengembangan dan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), penyusunan rencana pengembangan sekolah, dan sebagainya. Bersamaan dengan hal itu, harapan atas fungsi SD abad 21 telah melebar dari fungsi pendidikan ke fungsi ekonomi, politik, sosial, dan budaya.

Menghadapi semua tantangan tersebut, kepala sekolah SD dituntut mampu melakukan perubahan sekolah tidak hanya pada metode pengajaran dan juga kurikulum, namun juga manajemen dan organisasi. Kepala sekolah dituntut menguasai kompetensi manajerial agar dapat merencanakan perubahan sekolah yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), mengimplementasikan, mengendalikan, memonitoring, dan mengevaluasinya dengan efektif dan efisien.

Depdiknas melalui Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan secara tegas bahwa kompetensi manajerial harus dikuasai oleh para kepala sekolah SD, disamping

empat kompetensi lainnya yaitu kompetensi kepribadian, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Termasuk dalam dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah SD adalah kemampuan memimpin.

Sebagaimana lazimnya suatu kompetensi, penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah SD membutuhkan upaya pengembangan yang efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara tahun 2009 dengan beberapa kepala sekolah SD, diketahui bahwa program pengembangan kepala sekolah SD lazim dilakukan dalam bentuk pelatihan, dengan desain kurikulum pelatihan yang *top down*, pendekatan, strategi, dan metode pelatihan yang klasikal, teoritis, dan kurang memperhatikan keragaman kebutuhan, situasi dan kondisi kerja sesungguhnya dari para peserta pelatihan. Akibatnya, manfaat pengembangan belum dirasakan maksimal bagi penguasaan kompetensi manajerial para kepala sekolah.

Kondisi tersebut diperburuk dengan intensitas upaya pengembangan yang masih rendah. Diketahui bahwa terdapat kepala sekolah yang telah menjabat sebagai kepala sekolah lebih dari 10 tahun, sama sekali belum memperoleh pengembangan kompetensi manajemen sekolah. Pembekalan kemampuan manajemen sekolah diperoleh hanya sekali, yaitu ketika akan menjabat kepala sekolah melalui diklat calon kepala sekolah. Akibatnya, sebagian besar kepala sekolah masih mengalami kesulitan mengelola sekolahnya. Indikatornya antara lain: prestasi siswa SD belum memuaskan, partisipasi masyarakat dalam pendidikan SD masih rendah, karya inovatif dan kreatif guru SD masih ,

B. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu (Agus Dharma, 2003). Dengan demikian kepala sekolah dapat memperlihatkan kemampuan atau kecakapannya ketika melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah. Seorang kepala sekolah tentu tidak cukup dengan memahami visi, misi dan integritas yang baik saja, tetapi masih harus menambah sejumlah kompetensi yang disyaratkan agar dapat mengemban tugas dan tanggung jawab kekepalasekolahan dengan baik dan benar. Kompetensi kepala sekolah pelaksanaannya terkait dengan peran dan fungsinya sebagai penanggung jawab puncak penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Wahyosumidjo (2001:84-123) mengidentifikasi peran dan fungsi kepala sekolah ke dalam empat peran yaitu

1. Kepala sekolah sebagai pejabat formal
2. Kepala sekolah sebagai manajer
3. Kepala sekolah sebagai pemimpin
4. Kepala sekolah sebagai pendidik

Sementara Mulyasa (2003:98-120) menyebutkan peran kepala sekolah menjadi tujuh dengan singkatan EMASLIM yaitu kepala sekolah sebagai (1) *Educator*, (2) *Manager*, (3) *Administrator*, (4) *Supervisor*, (5) *Leader*, (6) *Inovator*, (7) *Motivator*. Dari pendapat tersebut di atas kiranya peran dan fungsi kepala sekolah dapat menggambarkan bahwa kepala sekolah sebagai pihak yang paling bertanggung jawab terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang dipimpinya. Dengan mencermati substansi setiap peran dan fungsi di atas, dapat diringkas menjadi lima peran dan fungsi kepala sekolah yang paling esensial yaitu ELMSI :*educator, leader, manager, supervisor dan inovator*.

Berkaitan dengan peran dan fungsi kepala sekolah Dedi Supriadi (1999: 349) merumuskan tujuh sikap atau perilaku yang harus dimiliki kepala sekolah agar tercipta kehidupan sekolah yang sehat, kondusif dan menunjang kinerja sekolah, yaitu (1) memiliki visi yang jelas, (2) lebih mengandalkan pendekatan kolaboratif, (3) responsif dan proaktif dalam menanggapi apa yang terjadi di luar sekolah, (4) keteladanan dan konsistensi dalam menegakkan aturan, (5) banyak aktif dan turun ke bawah, (6) banyak memberikan "ganjaran sosial", (7) menciptakan berbagai wahana atau kegiatan yang dapat mengembangkan ketrampilan pro sosial, keimanan dan ketaqwaan siswa.

Kompetensi kepala sekolah menurut PP 19 tahun 2005 dapat dikelompokkan menjadi empat kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional dan sosial. Kompetensi kepribadian seorang kepala sekolah haruslah seorang guru yang memiliki integritas kepribadian yang baik. Kompetensi pedagogik, kepala sekolah harus tetap mampu menjalankan peran dan fungsinya sebagai pendidik atau *educator* . Kompetensi profesional, kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin / *leader*, manajer/ *manager*, supervisor, dan inovator. Kompetensi sosial, kepala sekolah harus mampu menjalin kerjasama sekolah dengan masyarakat, baik secara internal maupun eksternal. Kepala sekolah mampu berkomunikasi dan bekerjasama dengan *stakeholders* secara efektif

C. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SD

Kepala sekolah SD sebagai manajer membutuhkan kompetensi manajerial untuk mampu mengelola sekolahnya secara efektif dan efisien. Mengacu pada pendapat Stoner (1996) dan Robbins (2002), kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah melaksanakan fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan atau penggerakan) dan *controlling* (pengendalian) pada seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi fundamental manajemen karena pengorganisasian, pengarahan/penggerakan dan pengendalian harus didahului dengan perencanaan. Siagian (2003: 88) mendefinisikan perencanaan yaitu proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi Robbins (2005: 174).

Perencanaan dilakukan oleh Kepala sekolah dengan melibatkan personel dan warga sekolah. Mengacu pada pendapat Thoha, 2004: 79, langkah-langkah perencanaan meliputi: a) menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi pengembangan sekolah, b) menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sekolah, c) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan, d) mengembangkan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

2. Pengorganisasian

Setelah rencana disepakati dan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengorganisasian semua sumber daya agar dapat berdaya guna secara maksimal untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Thoha (2004: 168) mengatakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan, mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Pengorganisasian bagi Kepala sekolah SD mencakup kegiatan: 1) menetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan, 2) personel yang harus mengerjakan, 3) mengelompokkan tugas-tugas, 4) menentukan siapa melapor kepada siapa, dan 5) dimana keputusan harus diambil.

Beberapa ahli berpendapat bahwa pengorganisasian erat kaitannya dengan staffing. Staffing atau pendayagunaan tenaga adalah menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan, serta melatih dan menilai kinerja staf (Agus Dharma 2001: 5). Fungsi ini meliputi penilaian kinerja karyawan, mempromosikan, dan memberikan kesempatan untuk berkembang dan juga perbaikan sistem kompensasi. Bagi seorang kepala sekolah SD, termasuk dalam *staffing* yaitu perekrutan, pemilihan, orientasi, pembinaan, pengembangan, serta penilaian kinerja personel sekolah terutama guru.

3. Kepemimpinan

Secara umum kepemimpinan dipahami sebagai seni dan juga proses mempengaruhi dalam penentuan tujuan organisasi, pemotivasian dan penggerakan orang untuk mencapai tujuan organisasi. Koontz, O' Donnel dan Weihrich (1980) memberikan batasan kepemimpinan yaitu:

Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals.

Dalam manajemen, kepemimpinan merupakan satu fungsi yang sangat esensial. Beberapa ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen. Dijelaskan oleh Turney (1999: 46) bahwa:

"Leadership is a group process through which an individual (the leader) manages and inspires a group working towards the attainment of organisational goals through the application of management techniques. Leadership without management can be mere rethoric, while management without leadership rarely result in creative and sustained changes in an organisation".

Selaras dengan pendapat di atas Syafarudin (2002: 53) mengatakan bahwa "penerapan manajemen mutu terpadu (baca: MBS) di sekolah-sekolah mutlak ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah harus kreatif dan proaktif terhadap perubahan efektif dan berorientasi pada

perbaikan mutu berkelanjutan”. Itu artinya kepemimpinan disadari sebagai satu fungsi penting dalam manajemen guna pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan sikap dan tindakan kepala sekolah untuk menggerakkan orang lain ke arah pencapaian tujuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dibutuhkan untuk memberikan pemahaman, membangun kemauan atau motivasi, serta mengembangkan kemampuan komunitas sekolah dalam mengimplementasikan setiap rencana peningkatan mutu sekolah. Lebih dari itu, kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk melembagakan setiap nilai-nilai mutu. Sikap, perilaku, dan kebijakan kepala sekolah akan menjadi barometer seberapa tinggi nilai-nilai mutu ingin dilembagakan.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti (Robbins, 2002: 3). Pengendalian dilakukan untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Langkah-langkah pengendalian secara sistematis dikemukakan oleh Steinmetz dan Todd (1992: 52-53) sebagai berikut. 1) Pra pengendalian yaitu perencanaan yang akan meminimalkan perlunya tindakan korektif. 2) Penetapan standar yaitu menetapkan tingkat kinerja untuk masing-masing pekerjaan. Standar bisa formal - berdasarkan serangkaian pengukuran dan ditulis dalam bentuk tertentu sehingga dapat digunakan oleh mereka yang mengimplementasikan rencana - atau informal-berdasarkan *judgment* dan pengalaman. Standar dapat mencakup biaya, jadwal, mutu, atau jumlah. Dapat juga faktor-faktor yang berkaitan dengan pelanggan, pemasok, perlengkapan, dan proses. 3) Pengukuran untuk menentukan apakah standar telah terpenuhi. Termasuk dalam kegiatan ini adalah mengobservasi pekerjaan saat sedang berjalan dan menganalisis umpan balik dalam bentuk laporan lisan dan tertulis. Umpan balik data harus akurat sebagai dasar pembuatan keputusan yang baik. 4) Tindakan korektif segera saat diketahui kinerja yang diharapkan tidak terpenuhi.

Fungsi-fungsi manajerial tersebut secara tegas dirumuskan Depdiknas dalam Permendiknas no. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah menjadi standar kompetensi manajerial Kepala Sekolah SD/MI yang harus dikuasai oleh kepala sekolah disamping empat dimensi kompetensi kepala sekolah lainnya, yaitu kepribadian, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Menerapkan fungsi manajerial pada organisasi sekolah, berikut adalah indikator kompetensi manajerial yang ditetapkan oleh Depdiknas.

- a. Kemampuan menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b. Kemampuan mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Kemampuan memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Kemampuan mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Kemampuan menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Kemampuan mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Kemampuan mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendidikan secara optimal
- h. Kemampuan mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i. Kemampuan mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Kemampuan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Kemampuan mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Kemampuan mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.

- m. Kemampuan mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
- n. Kemampuan mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Kemampuan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Kemampuan melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

D. Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Sekolah Dasar

Sebagaimana lazimnya suatu kompetensi, penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah SD perlu diupayakan dan dikembangkan. Memperhatikan perubahan lingkungan yang begitu cepat dan semakin tingginya tuntutan kualitas proses dan hasil kerja pada pegawai, Castetter (1996: 245) mengemukakan nilai-nilai yang harus diperhatikan dalam setiap upaya pengembangan kompetensi personel pendidikan yang efektif di abad 21 sebagai berikut.

Meninggalkan.....	Menuju.....
Pendekatan <i>Top Down</i>	Pendekatan <i>Bottom Up</i>
Pendekatan sempit dalam pengembangan staf	Pendekatan komperhensif dalam pengembangan staf
Proyek terisolasi	Program-program interdependen dan interaksi
Control	Pemberdayaan
Proyek <i>Off the Shelf</i>	Program-program sesuai kebutuhan
Perubahan yang diawali sistem	Perubahan-perubahan yang diawali oleh sistem dan staf
Tidak memperhatikan budaya sekolah	Kolaborasi untuk merubah budaya sekolah
Rencana yang tersentralisasi	Rencana berbasis lokasi
Pemecahan masalah untuk anggota staf	Pengembangan kapasisteeas staf untuk memecahkan masalah
Penekanan pada individu	Penekanan pada individu dan tim
Penekanan pada pengalaman dan persiapan	Penekanan pada kinerja
Tidak ada perbedaan dalam pengembangan outcome	Penekanan pada outcome pengembangan staf
Pengembangan staf pengajaran (guru)	Pengembangan semua kelompok personel
Hanya menekankan pada <i>self fulfillment</i>	Tujuan untuk sistem, unit, individu
Pengembangan sebagai kegiatan	Pengembangan sebagai proses yang terus menerus
Program yang tidak terorganisasikan dan sporadic	Strategi yang sistematis dan sasaran yang didefinisikan dengan baik
Dukungan keuangan terbatas	Dukungan lokal, regional, pusat
Fokus pada remediasi	Fokus pada remediasi dan pertumbuhan
Inisiatif administratif	Inisiatif individual administrasi
Pendekatan formal	Pendekatan formal dan informal
Program yang direncanakan sebelumnya	Staf berpartisipasi dalam perencanaan
Mengandalkan pada agen eksternal/agensi	Dukungan yang memadai dari dalam atau luar organisasi
Berasumsi ada pengaruh positif dari program	Mengevaluasi pengaruh aktual
Pengalaman sebelumnya dan intuisi	Eksplorasi teoritis
Pengembangan peran	Pengembangan peran dan karir
Perencanaan berbasis acak	Perencanaan berbasis sistem
Evaluasi sistem	Sistem dan evaluasi
Proyek yang terfragmentasi, sementara, dan tidak terkoordinasi	Model pengembangan staf
Keterbatasan penggunaan teknologi elektronik	Kebutuhan penggunaan teknologi elektronik
Metode dan tipe penyajian terbatas	Metode dan tipe penyajian tidak terbatas
Kurangnya aplikasi berfikir sistem	Menggunakan pemikiran sistem untuk merubah sistem

Gambar 1 Kecenderungan Nilai Pengembangan Staf

Berlandaskan nilai-nilai pengembangan personel tersebut, terdapat berbagai bentuk program/kegiatan yang dapat diselenggarakan untuk peningkatan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah SD. Menurut

Schuller (1989: 414), upaya pengembangan atau peningkatan penguasaan kompetensi personel dapat dilakukan di dalam atau di luar aktivitas tugas pekerjaannya.

1. **On the Job Training and Development**, seperti *Job Instruction Training, Apprenticeship, Internships and assistantships, Job rotation, Personal Career Planning, Multiple Management (Junior Board), Supervisory Assistance: Coaching, Counseling, Mentoring*
2. **Off the Job Training and Development**, seperti *Formal Course Method: Training by oneself (Programmed Instruction, Computer-assisted Instruction, Reading, dan Correspondences Course), Training by Others: Lectures, Classroom courses, Simulation (Vestibule, Management Games, Assesment centers), Role Playing, Sensitivity Training*

Mendukung pendapat di atas, Katz dalam www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html, mengemukakan bahwa berbagai keterampilan manajerial dapat dikembangkan oleh para manajer sendiri melalui aktivitas-aktivitasnya dengan orang lain, dan oleh pimpinannya, misalnya dengan proses “*coaching*”, atau dengan pelatihan formal seperti permainan peran.

Program pengembangan lebih luas, mencakup pendidikan formal, dan berbagai bentuk pelatihan, keterampilan manajerial, para manajer/pemimpin perlu dikembangkan melalui pendidikan formal Strata Satu (S1), Strata Dua (S2), dan Strata Tiga (S3) di perguruan tinggi; latihan jabatan dalam pre service training, in service training dan on the job training, mengikuti seminar, simposium, konferensi, coaching yang berhubungan dengan administrasi dan manajemen atau langsung melalui praktek. Menekankan pada kompetensi kepemimpinan seperti pelatihan, dan pengembangan dapat dilakukan ketika pemimpin bekerja di tempat kerja, melalui pemberian koreksi dan petunjuk, pemberian tugas-tugas dan latihan tambahan, diskusi-diskusi, seminar-seminar, dan rapat-rapat kerja, serta in service training.

Mengacu pada pendapat Dessler (2007), upaya pengembangan atau peningkatan penguasaan kompetensi dalam bentuk pelatihan akan efektif jika melalui tahap-tahap berikut.

1. Analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi
2. Merencanakan pelatihan yaitu memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan.
3. Validasi yaitu mempresentasikan program pelatihan kepada pihak yang berwenang dan kompeten untuk memperoleh penilaian validasi program
4. Implementasi yaitu menerapkan program atau melaksanakan pelatihan
5. Evaluasi dan tindak lanjut, yaitu menilai keberhasilan atau kegagalan program, dan tindak lanjut yang perlu dilakukan.

E. Peran Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Sekolah Dasar (SD) Bermutu

Sekolah bermutu, dalam hal ini SD adalah sekolah yang mampu memfungsikan seluruh komponen-komponen sekolah secara efektif dan efisien dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang kondusif sehingga tujuan pendidikan tercapai. Mengacu pada tiga misi SD menurut Direktorat Pendidikan Dasar (sekarang Dikdasmen) tahun 1997, Ibrahim Bafadal, 2006: 20 mengatakan bahwa SD yang bermutu baik adalah SD mampu berfungsi sebagai wadah proses edukasi, wadah proses sosialisasi, dan wadah proses transformasi, sehingga mampu mengantarkan anak didik menjadi seorang terdidik, memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk juga kebudayaan bangsa yang membuatnya siap memasuki sekolah selanjutnya SMP atau MTs.

Secara nasional, upaya mewujudkan SD bermutu berstandar nasional maupun bertaraf internasional, dilakukan dengan pemberlakuan kebijakan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang SPN). Depdiknas (2001:3) merumuskan MBS yaitu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Melalui MBS ini, diharapkan sekolah mampu menghadapi setiap tantangan dan ancaman sekolah pada tingkat lokal, nasional, maupun internasional, mampu mengoptimalkan sumber daya sekolah, dan juga meminimalkan bahkan menghilangkan (baca: tidak menjadikan masalah) keterbatasan sekolah.

Upaya mewujudkan SD bermutu dalam kerangka MBS membutuhkan Kepala Sekolah yang mampu berperan sebagai educational manager dan leader. Kemampuan kepala sekolah SD menyusun rencana pengembangan sekolah, mengorganisasir menggerakkan orang/personel, mengendalikan, dan memantau, serta menilai kemajuan sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah mencapai atau melampaui standar mutunya. Sebagaimana dikemukakan oleh para ahli pendidikan bahwa hasil penelitian tahun demi tahun menunjukkan besarnya kontribusi kepala sekolah sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan sekolah

Partisipasi masyarakat berupa masukan dan kritikan tentang penyelenggaraan pendidikan di SD secara keseluruhan sangat dihargai dan diharapkan. Berbagai masalah dan tanggapan dari masyarakat merupakan masukan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan. Kepala sekolah dapat membuat pelaksanaan pembelajaran yang kondusif, sehingga dapat mewujudkan perkembangan yang seimbang antara aspek intelektual, emosi, dan fisik peserta didiknya. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran tidak memperhatikan karakteristik dan membedakan peserta didik, sehingga peserta didik diperlakukan secara sama dan adil

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma (2003), *Dicari Kepala Sekolah Yang Kompeten*, <http://artikel/adharma.htm/>
- Cheng, Yin Cheong, (1997), *The Transformational Leadership for School effectiveness and Development in The New Century*. Paper presented at the International Simposium at Quality Training of Primary and Secondary Priciplas toward the 21 st Century. China: Nanjing. Januari 20-24
- Dedi Supriadi, (1999), *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta, Adicita Karya Nusa
- Ibrahim Bafadal, (2006), *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*; Jakarta, Bumi Aksara
- Mulyasa, (2003), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*; Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Republik Indonesia (2005). *Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*
- _____. (2007), *Peraturan Pemerintah Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*
- Schuller, Randall & Jackson Susan E, (1987), *Personal and Human Resources Third Edition*. New York: West Publising Company
- Undang-Undang Republik Indonesia, (2003) *Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- Wahyosumijo, (2001), *Kepemimpinan Kepala Seklah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.