

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Konsep Kepala Sekolah

2.1.1 Pengertian Kepala Sekolah

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidja dalam Ahmad Susanto (2016: h.34). Kepala Sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala Sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Berbagai upaya penting dan strategis yang diagendakan untuk mengoptimalkan kinerja kepala sekolah ini tergantung pada kemauan dan tekad kepala sekolah untuk menjadikan dirinya sebagai pemimpin yang sukses dengan

kinerja optimal. Seorang pemimpin yang bukan sekedar berhasil mencapai puncak-puncak kepemimpinan, tetapi juga dapat mengantar warga sekolah dan terutama peserta didik berhasil meraih prestasi melebihi dirinya.

Kepala sekolah yang efektif setidaknya harus mengetahui, menyadari dan memahami tiga hal: (1) mengapa Pendidikan yang berkualitas diperlukan oleh sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan (3) bagaimana mengelolah sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi (Herawati Syamsul, Vo 11, No 2, Desember 2017.hal 276-277).

2.1.2 Upaya Kepala Sekolah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) “upaya ialah ikhtiar untuk mencapai sesuatu yang diinginkan” (Andini T Nirmala, Aditya A pratama, 2009) .Upaya yang dimaksud penulis di sini adalah segala kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan, tanpa adanya upaya tersebut maka sesuatu tersebut tidak akan berjalan dengan semestinya. Upaya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan pedagogik guru.

Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah. (Nur Aedi, 2016: h.35). Kepala sekolah sebagai motor penggerak terhadap semua yang ada di bawah kendalinya untuk dapat saling bekerjasama untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan. Jadi kepala sekolah merupakan tenaga profesional yang di

tugaskan memimpin sebuah lembaga pendidikan yaitu sekolah. Kepemimpinan Pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan Pendidikan, sehingga tujuan Pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. (Ahmad Susanto, 2016: h.13)

Dengan demikian Kepala sekolah adalah seseorang yang diberikan kewenangan untuk memimpin suatu Lembaga negeri maupun swasta, tentunya yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan memadai serta mempunyai banyak pengalaman dalam ruang lingkup pendidikan.

2.1.3 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Tugas utama kepala sekolah lebih dititikberatkan kepada fungsi pembelajaran dan administrasi. Tugas dibidang pembelajaran merupakan tugas utama kepala sekolah. Perhatian kepala sekolah lebih tercurah untuk memikirkan tentang kelancaran fungsi pembelajaran dan administratif. (Ahmad Susanto, 2016: h.24)

Secara khusus kepala sekolah bertugas untuk :

- a) Menentukan tujuan sekolah
- b) Mengembangkan dan memacu harapan siswa untuk mencapai keberhasilan
- c) Mempertahankan bobot waktu jam pengajaran
- d) Menentukan dan memacu standar akademik yang tinggi
- e) Mensyaratkan adanya pengetahuan kurikuler, penyampainya yang berbibit

- f) Mengkondisikan kurikulum
- g) Memacu dan membantu perbaikan pengajaran
- h) Mengadakan supervise dan evaluasi terhadap pengajaran
- i) Menciptakan lingkungan dan iklim yang kondusif

Fungsi kepala sekolah sangatlah urgen dalam lembaga organisasi sekolah, kepala sekolah sebagai perumus tujuan yang dapat mengendalikan kerja di dalam sekolah. Salah satunya pengendali kebijakan yang hendak dilakukan di sekolah dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengendali semua sektor kerja dimulai dari tata kelola sampai pada menentukan terlaksananya kegiatan dalam lembaga sekolah, dan bahkan mengarahkan secara teknis dalam keberlangsungan kegiatan. Maka hal ini sangat mempengaruhi pelaksanaan dan mengevaluasi kegiatan yang dilakukan.

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

- a) Membuat program sekolah dalam artian membuat program sekolah secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan sekolah dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b) Pengorganisasian sekolah adalah mengorganisasi semua kegiatan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi

- c) Mengkoordinasi sekolah, dengan adanya bermacam-macam tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh para guru memerlukan adanya koordinasi dari seorang kepala sekolah.
- d) Menjalin komunikasi sekolah, dalam melaksanakan program sekolah, aktivitas menyebarkan dan menyampaikan gagasan-gagasan dan maksud-maksud ke seluruh struktur organisasi sangat penting.
- e) Menata kepegawaian sekolah, kepegawaian merupakan hal yang tidak kalah pentingnya di sekolah, karena dalam kepegawaian disekolah, guru menjadi sumber daya manusia dan menjadi titik penekanan.
- f) Mengtur pembiayaan sekolah, tanpa biaya mencukupi tidak menjamin kelancaran jalanya suatu organisasi, setiap kebutuhan sekolah baik personel maupun materil semua memerlukan biaya.
- g) Menata lingkungan sekolah, kepala sekolah memiliki tugas untuk membina dan menata lingkungan sekolah agar proses belajar di sekolah tercapai dengan baik. (H.A Tabrani Rusyan, 2013. Hal.17)

Sebagai pemimpin pendidikan disekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (*team work*) dibawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi. Dalam pelaksanaan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara professional, para staf pengajar,

bekerja. secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar secara terus-menerus.

Kepala Sekolah juga mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus bertanggung jawab atas terlaksanakannya seluruh program pendidikan disekolah. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya maka kepala sekolah hendaknya mengetahui jumlah pembantunya, mengetahui namanama pembantunya, mengetahui tugas masing-masing pembantunya, memelihara suasana kekeluargaan dan memperhatikan kesejahteraan para pembantunya. Agar dapat lebih rinci berkaitan dengan peran kepala sekolah dapat dilihat sebagai berikut:

2.1.3.1 Kepala Sekolah Sebagai Edukator (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan pelaksanaan serta pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi dan focus terhadap pengembangan kurikulum serta kegiatan belajar-mengajar disekolahnya, tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki guru- gurunya sekaligus akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan

mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensi mereka, sehingga kegiatan belajar-mengajar dapat berjalan efektif dan efisien

2.1.3.2 Kepala Sekolah Sebagai Manager

Fungsi kepala sekolah sebagai menejer adalah dengan memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru melalui persaingan yang menghasilkan kerja sama, memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Sebagai menejer kepala sekolah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuan. Ini harus dilaksanakan menurut Ahmad (2013:47) sesuai dengan fungsi-fungsi dasar dan tanggung jawab terhadap perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), serta mengawasi (*controlling*) agar tercapai tujuan organisasi. Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka peran seorang kepala sekolah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam hal ini, kepala sekolah seharusnya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan

dan pertemuan, baik yang dilaksanakan disekolah (misalnya MGMP, in house training, diskusi professional, dan sebagainya) maupun diluar sekolah (misalnya dengan memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain).

2.1.3.3 Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator Pendidikan disekolah harus menguasai tentang administrasi sekolah. Karena jika tidak menguasai administrasi Pendidikan disekolah, sudah tentu sekolah yang dipimpinnya tidak berjalan lancar apalagi mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, agar tujuan Pendidikan tercapai dengan baik, kepala sekolah harus memahami administrasi sekolah dan menjalankannya pada proses pendidikan disekolah (H.A Tabrani Risyah, 2013: 50)

Kegiatan administratif adalah kegiatan kelompok yang akan menghadapi berbagai situasi berkaitan dengan kelembagaan, maka kemampuan kepala sekolah mengendalikan lembaga untuk bertahan bahkan meningkat pada standar yang ditentukan menjadi sangat penting bagi sekolah sebagai lembaga. Untuk menjamin kualitas kinerja terus meningkat, maka kepala sekolah dengan cara-cara yang objektif dan profesional mendorong dan memfasilitasi setiap guru untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.

2.1.3.4 Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan disekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi

sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan disekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Peranan supervisor adalah sebagai pembimbing, pengawasan dan pemantauan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar dan kegiatan sekolah menyeluruh (Nur Aedi, 2014).

Kepala sekolah dalam fungsinya sebagai supervisor memerlukan persyaratan-persyaratan lain di samping keahlian dan ketrampilan teknik pendidikan terutama persyaratan dalam hal kepemimpinan, pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan kepemimpinan.

2.1.3.5 Kepala Sekolah Sebagai Leader (pemimpin)

Kepala sekolah juga memiliki peran sebagai seorang pemimpin (*leader*) yaitu bertugas memimpin penyelenggaraan di sekolah. Tugas pemimpin sekolah antara lain Menyusun program atau visi dan misi sekolah, mengambil keputusan serta melakukan komunikasi baik secara intern sekolah maupun dengan pihak lain diluar sekolah. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan memberikan petunjuk dan pengawasan guna meningkatkan tenaga

kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan wewenang (Kisworo, 2011).

Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu :

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Allah menjelaskan tentang kaitannya dengan peran seorang pemimpin di

QS. Ali Imron:110

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ
خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Terjemahannya:

kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik (Q.S Ali Imran, 198)

Teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka menjalankan tugas sebagai kepala sekolah menjadikan sekolah model, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

2.1.3.6 Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.

2.1.3.6 Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Motivasi adalah dorongan besar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai motivasi yang mendasarinya. Maka kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi dan menjadi motivasi bagi orang orang dilingkungan sekolah baik itu guru, siswa,

maupun yang lainya agar terus meningkatkan kualitas dirinya (H.A Tabrani Rusyan, 2013: h.50)

Peran tersebut akan mendorong kepala sekolah meningkatkan kreativitasnya dalam mengembangkan sekolah dan mewujudkan sekolah model yang dipimpinnya, sehingga mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada jajaran bawahannya untuk bangkit dari keteringgalan dan kemunduran di segala bidang.

2.1.4 Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif

Kualitas dan kompetensi kepala sekolah secara umum setidaknya mengacu pada empat hal pokok, yaitu sifat dan ketrampilan kepemimpinan, kemampuan memecahkan masalah, keterampilan social dan pengetahuan dan kompetensi professional. Kepala sekolah yang professional mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan kualitas sekolah, untuk dapat merealisasikannya maka kepala sekolah harus melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yaitu meliputi merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, melakukan supervise dan evaluasi, melaksanakan kepemimpinan sekolah, serta melaksanakan sistem informasi sekolah (Kemendiknas, 2011: 7)

Dalam mengembangkan organisasi maka diperlukan kepala sekolah yang memiliki komitmen dan visi misi yang jelas dalam mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah harus mampu memiliki kriteria yang di atas agar dalam menjalankan tugas dan fungsinya dapat terlaksana dengan baik. Kemampuan kepala sekolah dalam

mengembangkan sekolah merupakan salah satu upaya yang positif, maka kepala sekolah harus memiliki program yang jelas dan dapat menunjukkan taring dari program itu, agar sekolah dapat bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya.

2.1.5 Strategi Kepala Sekolah

Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan dan arah suatu organisasi, strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumberdaya suatu organisasi untuk mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Menurut Slameto (Riyanto, 2010: h.131) bahwa strategi adalah suatu rencana tentang pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Strategi sebagai rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus perilaku mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi di masa yang akan datang.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa strategi itu merupakan alat manajemen yang sangat kuat dan tidak dapat dihindarkan dalam sekolah. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yaitu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing dan mengatur orang lain (guru). Dalam hal seperti ini, maka strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan sebuah rencana yang dimiliki seseorang dengan kemampuan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya.

Dalam mempersiapkan para siswa menghadapi Ujian Nasional banyak cara yang dapat dilakukan kepala sekolah, diantaranya yaitu meningkatkan

motivasi siswa, membuat bank soal sesuai dengan indikator-indikator SKL, mengubah sistem pembahasan, *clinical services*, meminta dukungan orangtua murid, dan juga istighosah yakni meminta tolong kepada Allah SWT

2.1.6 Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan sosok kunci dari sebuah sistem manajemen sekolah. Hal ini memberikan arti bahwa kepala sekolah harus mampu menjaga iklim positif yang ada di sekolah, mendorong guru-guru untuk bersemangat dalam meningkatkan kompetensinya, merangkul semua stafnya agar bisa bekerja dengan baik sehingga kondisi lingkungan sekolah menjadi nyaman dan yang paling penting peran kepala sekolah adalah dapat mendorong para siswa untuk memiliki prestasi yang gemilang. Hal ini tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pemegang otoritas secara formal sebagai pemimpin bagi sekolahnya (Agustini, 2017:)

Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi. Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan

dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi “(1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial.” (Litbang Kemdikbud, 2013)

2.1.6.1 Kompetensi Kepribadian

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus di lihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat di lihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda.

Menurut Hipocrates bahwa dalam diri manusia terdapat empat macam sifat yaitu tanah sifat kering terdapat dalam *chole* (empedu kering), air sifat basah terdapat dalam *melanchole* (empedu hitam), udara sifat dingin terdapat dalam *phlegma* (lendir), dan api sifat panas terdapat dalam *sanguis* (darah). Kemudian Galenus menyempurnakan pendapat *Hipocrates* dan membedakan kepribadian atas dasar keadaan proporsi campuran cairancairan. *Hipocrates* dan *Galenus* mengikhtisarkan kepribadian empat macam cairan badan yang dominan yaitu:

- a) *Chole* mempunyai prinsip tegangan, tipe *kholeris*, dan sifat khasnya hidup (besar semangat), hatinya mudah terbakar, daya juang besar, dan optimistis
- b) *Melanchole* mempunyai prinsip penegaran (*rigidity*), tipe melankholis, dan sifat khasnya mudah kecewa, daya juang kecil, muram, dan pesimis.
- c) *Phlegma* mempunyai prinsip plastisitas, tipe *phlegmatic*, dan sifat khasnya tak suka terbu ru-buru (kalem, tenang), tak mudah dipengaruhi, setia.
- d) *Sanguis* mempunyai prinsip ekspansivitas, tipe *sanguinis*, dan sifat khasnya hidup, mudah berganti haluan, dan ramah (Syaiful Sagala, 2009).

Bagi kepala sekolah perlu memiliki kemampuan mengenal kepribadian guru dan personel lainnya dengan menggunakan tipe yang dikemukakan oleh Hipocrates dan Galenus. Secara umum manusia mempunyai tipe-tipe tersebut, hanya saja ada kecenderungan yang lebih besar pada salah satu chole, melancole, phlegm, atau sanguis, jika salah satu dominan maka lainnya tidak dominan. Hal yang demikian ini selalu ditemukan bagi setiap pribadi manusia.

2.1.6.2 Kompetensi Manajerial

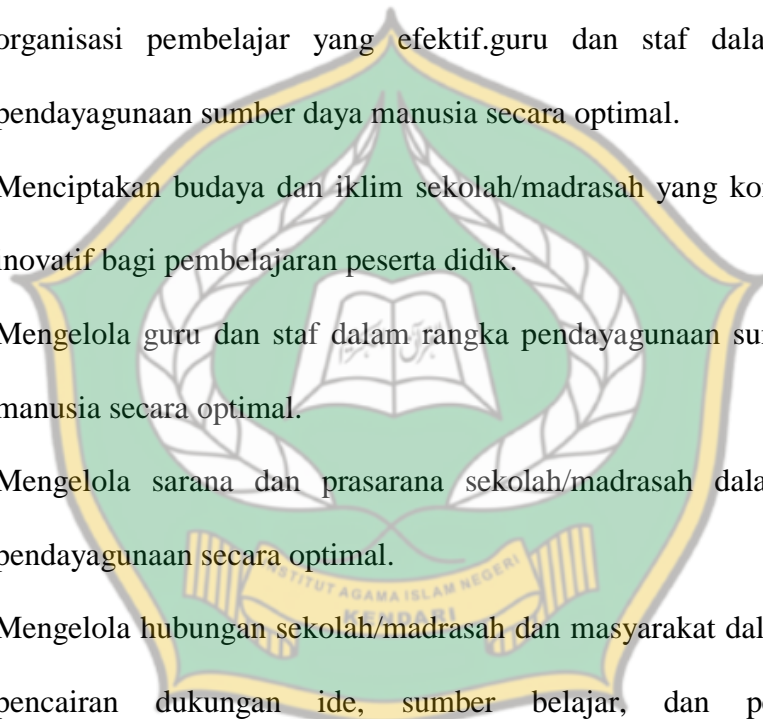
Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Menurut pendapat Sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir bahwa: Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di

jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 adalah sebagai berikut:

- a) Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

- 
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencairan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajarn sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

2.1.6.3 Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (entrepreneurship) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku yaitu: (a) kreatif, (b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), (c) berani mengambil resiko dan kegagalan. Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dijabarkan sebagai berikut:

- a) Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berfikir dan cara bertindak.
- b) Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah.
- c) Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif dan produktif) dikalangan warga sekolah (Jerry, 2012:78)

2.1.6.4 Kompetensi Supervisi

Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang akan direncanakan, kepala sekolah dalam mengelola kegiatan perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih ke arah member bantuan kepada guru-guru dan personel lainnya sedangkan penilaian lebih ke arah mengukur dengan cara melakukan audit mutu tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat tercapai atau tidak. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel lainnya di sekolah dengan kegiatan sebagai berikut:

- a) Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan tehnik-tehnik yang tepat.
- b) Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

2.1.6.5 Kompetensi Sosial

Kepala sekolah/guru merupakan suatu cermin. Kepala sekolah/guru sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya. Berdasarkan uraian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala sekolah/guru dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan: a) peserta didik, b) sesama pendidik, c) tenaga kependidikan, d) orang tua/wali peserta didik dan e) masyarakat sekitar (Depdiknas, 2007). Dimensi kompetensi sosial kepala sekolah dijabarkan sebagai berikut: a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, b) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan, c) Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain (A.S. Wahyudi, 2009)

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana yang telah dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia tersebut di atas tentunya belum cukup untuk menjamin keberhasilan sekolah dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Karena itu perlu ditambah dengan

kompetensi-kompetensi yang lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah. Mengingat kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dalam mengembangkan sumberdaya sekolah terutama mendayagunakan guru dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dari berbagai pendapat tentang profesionalisme atau kompetensi kepala sekolah/madrasah yang peneliti sebutkan diatas, maka perlu kiranya seorang kepala sekolah dituntut untuk profesional agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal. Setidaknya ada delapan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah untuk bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. Pertama, memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas terlaksananya seluruh kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan sekolah/pendidikan. Kedua, memiliki kemampuan untuk memotivasi orang untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas. Ketiga, memiliki rasa percaya diri, keteladanan yang tinggi dan kewibawaan. Keempat, dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah. Kelima, mampu membimbing, mengawasi dan membina bawahan (guru) sehingga masing-masing guru memperoleh tugas yang sesuai dengan keahliannya. Keenam, berjiwa besar, memiliki sifat ingin tahu dan memiliki pola pikir berorientasi jauh ke depan. Ketujuh, berani dan mampu mengatasi kesulitan. Kedelapan, selalu

melakukan inovasi di segala hal menjadi tuntutan yang perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah.

2.1.7 Manajemen Kepala Sekolah

Manajemen berasal dari Bahasa latin, yaitu dari kata (*manus*) yang berarti tangan dan (*agere*) yang berarti melakukan, kata ini digabung menjadi kata kerja yaitu (*manager*) yang artinya menangani. Dalam bahasa Inggris istilah kata kerjanya disebut (*to manage*), dengan kata benda (*management*), dan (*manager*) untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Kemudian, dalam KBBI, (*managemen*) diterjemahkan dengan manajemen atau pengelolaan.

Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Fatah Manajemen adalah sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspek agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif dan efisien (Onisimus Amtu, 2013: h.1-2). Menurut Mulyasa, manajemen sekolah mempunyai bidang garapan antara lain (1) organisasi kurikulum; (2) perlengkapan pendidikan; (3) media pendidikan; (4) personil pendidikan; (5) hubungan kemanusiaan; (6) dana finansial atau keuangan (Mulyasa, 2011: 11)

Dalam manajemen modern, seorang pemimpin harus dapat berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yakni planning, organizing, dan controlling, maka kepala sekolah harus dapat berperan pula sebagai supervisor pengajaran serta sebagai evaluator program sekolah (E.

Mulyasa, 2012). Dalam kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu, sebagai (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor ; (5) leader (pemimpin); (6) motivator; dan (7) inovator.

Beberapa keterangan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting untuk menjalankan tugasnya sebagai manajer. Kepala sekolah sebagai seorang manajer juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki keterampilan.

2.1.7.1 Keterampilan melaksanakan perencanaan

Kepala sekolah harus dapat melaksanakan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek meliputi perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang yaitu perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses dalam perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip yang dilakukan (what), siapa yang melakukan (who),

kapan dilakukan (when), dimana dilakukan (where) dan bagaimana sesuatu kunci keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan.

2.1.7.2 Keterampilan melaksanakan pengorganisasian

Lembaga pendidikan memiliki sumber daya yang cukup besar seperti sumber daya manusia meliputi guru, karyawan, dan siswa, sumber daya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering terjadi adalah keterbatasan sumber daya. Kepala sekolah harus dapat menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumber daya yang dimiliki adalah modal awal dalam menjalankan pekerjaan. Karena itulah, seni mengelola sumber daya yang menjadi keterampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

2.1.7.3 Kemampuan menjalankan pekerjaan sesuai dengan perencanaan telah ditetapkan

Tahapan ini kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, dengan memberikan contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dijalankan secara sungguh-sungguh dan profesional.

2.1.7.4 Kepala sekolah harus dapat menjalankan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian

Pengawasan (supervisi) ini terdiri dari supervisi manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen artinya melaksanakan

pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melaksanakan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai guru. Karenanya kepala sekolah harus memiliki kompetensi dan kerampilan profesional sebagai guru, sehingga mampu memberikan supervisi yang baik untuk bawahannya.

2.2 Sekolah Model

2.2.1 Pengertian Sekolah Model

Sekolah model adalah sekolah yang ditetapkan dan dibina oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPMP) untuk menjadi sekolah acuan bagi sekolah lain disekitarnya dalam penerapan penjaminan mutu Pendidikan secara mandiri. Sekolah model menerapkan seluruh siklus penjaminan mutu Pendidikan secara sistematis, holistik, dan berkelanjutan sehingga budaya mutu tumbuh dan berkembang secara mandiri pada sekolah tersebut.

2.2.2 Tujuan pengembangan sekolah Model

Sekolah model dipilih dari sekolah yang belum memenuhi SNP untuk dibina oleh LPMP agar dapat menerapkan penjaminan mutu Pendidikan di sekolah mereka sebagai upaya untuk memenuhi SNP. Pembinaan oleh LPMP dilakukan hingga sekolah telah mampu melaksanakan penjaminan mutu Pendidikan secara mandiri. Sekolah model dijadikan sebagai sekolah percontohan bagi sekolah lain yang akan menerapkan penjaminan mutu Pendidikan secara mandiri. Sekolah model memiliki tanggung jawab untuk

mengimbaskan praktik baik penjaminan mutu Pendidikan kepada lima sekolah disekitarnya, sekolah yang diimbaskan ini selanjutnya disebut dengan sekolah imbas.

2.2.2 Kriteria sekolah Model

Pemilihan sekolah yang akan dibina untuk dijadikan sekolah model memperhatikan beberapa kriteria, antara lain:

a) Sekolah belum memenuhi SNP

Pemetaan mutu yang dilakukan oleh LPMP terhadap sekolah tersebut dapat digunakan sebagai data dasar penetapan pencapaian sekolah terhadap SNP. Data hasil pemetaan tersebut diberikan kepada sekolah untuk digunakan sebagai data dasar dalam pelaksanaan penjaminan mutu Pendidikan kedepan.

b) Seluruh komponen sekolah bersedia dan komitmen untuk mengikuti seluruh rangkaian pelaksanaan pengembangan sekolah model.

Pelaksanaan penjaminan mutu Pendidikan membutuhkan keterlibatan seluruh komponen sekolah, pembinaan akan dilakukan dengan pendekatan partisipatif yang melibatkan seluruh komponen pemangku kepentingan sekolah yaitu pengawas sekolah, kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite swkolah, orang tua, dan siswa. Sekolah akan dibina untuk melibatkan pemangku kepentingan di luar sekolah seperti lurah/kepala desa, perusahaan, Lembaga swadaya masyarakat dan lain-lain.

c) Adanya dukungan dari pemerintah daerah.

Pengelolaan sekolah menjadi tanggungjawab pemerintah daerah, sehingga dukungan pemerintah daerah sangat diperlukana saat LPMP melakukan pembinaan terhada sekolah tersebut, karena setelah sekolah tersebut mampu melakukan penjaminan mutu Pendidikan secara mandiri, sekolah akan berada dalam pembinaan pemerintah daerah. Sekolah model akan dibina oleh LPMP dibantu oleh fasilitator daerah, pebinaan yang diterima oleh sekolah dalam bentuk pelatihan, pendampingan, supervise, serta monitoring dan evaluasi. Pembinaan tersbut dilakukan oleh LPMP hingga sekolah tersebut mampu melaksanakan penjaminan mutu secara mandiri. Kemandirian sekolah diukur oleh LPMP pada kegiatan monitoring dan evaluasi sesuai instrument yang disediakan.

2.3 Penelitian Yang Relevan

2.3.1 Penelitian Putri Tanjong (2012) dengan judul Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di SMAN 1 Samalanga bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMAN 1 Samalanga. Hasil penelitian (1) strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan pilihan terbaik untuk meningkatkan situasi dan kondisi sekolah, (2) kepala sekolah sebagai konteks penyelenggaraan pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam proses

pembelajaran dalam bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah. Relevasinya dengan penelitian ini adalah adanya kesamaan meneliti kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perbedaannya bahwa peneliti Putri Tanjong (2017) berkaitan dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2.3.2 Penelitian Ari Khozin Effendi (2015) dengan judul Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah dasar. Hasil penelitian (1) peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan meliputi membenah output, input, dan proses serta 7 mengoptimalkan segala sumber daya yang ada secara berkesinambungan (2) peningkatan mutu yang dilakukan Kepala SD Muhammadiyah Al-Mujtahidin Wonosari meliputi Relevansinya dengan penelitian ini adalah adanya kesamaan meneliti kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. Perbedaannya bahwa peneliti Ari Khozin Effendi (2015) berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Sekolah Dasar.

2.3.3 Penelitian Hakim Adil (2014) dengan judul Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Agama Islam (PAI) Berbasis Kurikulum 2013 Di SMK Gajah Mungkur, Bulusulur

Wonogiri bertujuan untuk mengetahui upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas Pendidikan Agama Islam (PAI) berbasis kurikulum 2013. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas Pendidikan Agama Islam (PAI) berbasis kurikulum 2013 Di SMK Gajah Mungkur, Bulusurur Wonogiri adalah meningkatkan intensitas dakwah islam kepada siswa dalam rangka membangun siswa sebagai generasi muda yang religius. Relevansinya dengan penelitian ini adalah adanya kesamaan meneliti tentang uipaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Perbedaannya bahwa peneliti Hakim Adil (2014) berkaitan dengan kualitas pendidikan.

2.4 Kerangka pikir

Sekolah model adalah sekolah yang ditetapkan dan dibina oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPMP) untuk menjadi sekolah acuan bagi sekolah lain disekitarnya dalam penerapan penjaminan mutu Pendidikan secara mandiri. Sekolah model menerapkan seluruh siklus penjaminan mutu Pendidikan secara sistematis, holistik, dan berkelanjutan sehingga budaya mutu tumbuh dan berkembang secara mandiri pada sekolah tersebut.

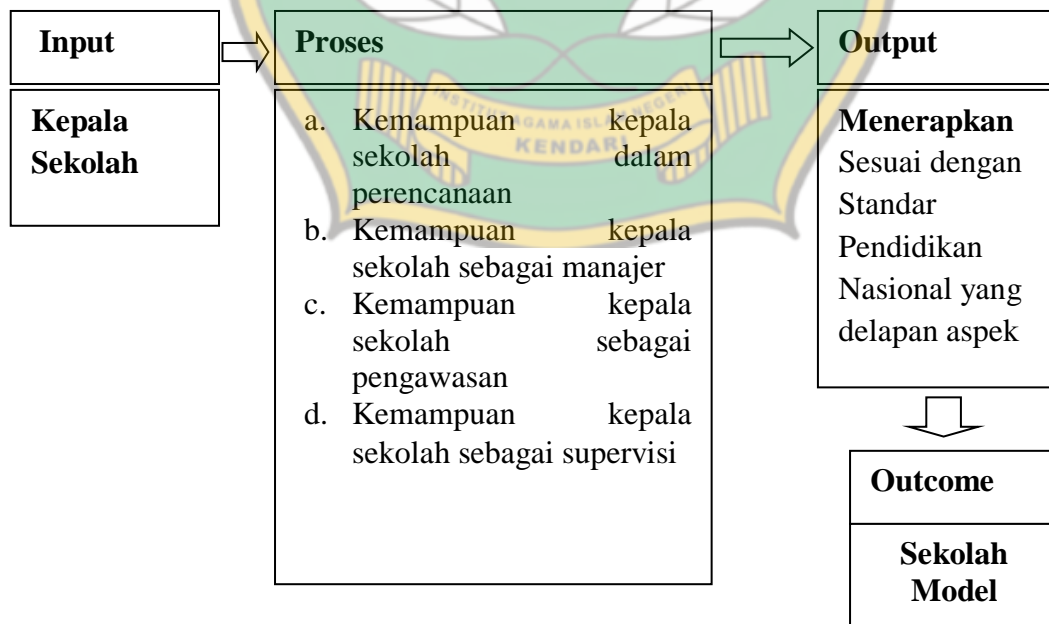
Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya

perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala sekolah termasuk pemimpin formal dalam lembaga pendidikan. Diartikan sebagai kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah pejabat tertinggi disekolah.

Kepala sekolah merupakan penanggung jawab utama secara struktural dan administratif disekolah. Oleh karena itu ia memiliki staf atau pejabat yang berada dibawah pimpinannya. kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensi mereka, yang bertujuan agar kualitas keprofesionalan mereka dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada disuatu sekolah mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Kualitas dan produktifitas pemimpin harus mampu memperlihatkan perbuatan professional yang bermutu

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks dan unik karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia.

Sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah”. Oleh karena itu untuk memimpin sebuah sekolah diperlukan seorang kepala sekolah yang profesional yang bededikasi tinggi dengan jabatan yang sedang diemban. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab besar mengelolah sekolah dengan baik agar menghasilkan lulusan yang berkualitas, kepala sekolah berposisi sebagai manajer, kepala sekolah berperan langsung dilapangan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi, dan usaha perbaikan terus menerus. Dan, sebagai pemimpin kepala sekolah harus memberikan keteladanan, motivasi, spirit pantang menyerah, dan selalu menggerakkan inovasi sebagai jantung organisasi.



Gambar 2.1 : Gambar Kerangka Pikir