

PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH KAITANNYA DENGAN PELAKSANAAN TUGAS (Studi Kasus di Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta)

Sahliyatul Khoiriyah

Pengajar di SMP Negeri 13 Solo, Jl Oerip Sumoharjo, Solo



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk; 1) mendapatkan gambaran nyata tentang profil kepemimpinan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta. 2) mengungkap profil kepemimpinan kepala sekolah kaitannya dengan pelaksanaan tugas melalui indikator (input, Proses, dan output). Pendekatan penelitian adalah metode penelitian kualitatif, metode etnometodologi. Penelitian dilakukan terhadap Kepala Sekolah, Guru, Karyawan dan siswa SMP Muhammadiyah 1 Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan mutu sekolah dapat dilakukan dengan: 1) penegakan disiplin, membangun image budaya bersih, budaya kerja, belajar keras dan mengangkat citra sekolah 2) melengkapi sarana dan prasarana, meningkatkan SDM melalui kegiatan seminar dan penataran. 3) mengadakan les khusus kelas 3, les MMA dan ekstrakurikuler., 4) Implements! MPMBS, Analisis SWOT, input-proses-output.

Kata Kunci: *Profil, Kepemimpinan, Pelaksanaan Tugas Input, Proses, Output.*

Pendahuluan

Sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai komponen yang bekerja secara sistematis. Adapun komponen-komponen sekolah meliputi guru, kurikulum, bahan ajar, siswa,

fasilitas dan kepala sekolah (Slamet PH, 2000:1)

Kepala sekolah sebagai salah satu komponen sekolah memegang peranan sentral dalam menghimpun, memanifestasikan dan menggerakkan secara opti-

mal seluruh potensi dan sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya diharapkan memiliki karakter-karakter dan ciri-ciri khas yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan ketrampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan kompetensi kepala sekolah (Wahjosumidjo, 2002: 110).

Beberapa karakteristik kepala sekolah yang profesional seperti dikemukakan di atas tampaknya belum sepenuhnya dimiliki oleh kepala sekolah pada umumnya, khususnya SMP Muhammadiyah 1 Surakarta.

Menurut pendapat Wayson sebagaimana dikutip oleh J. Made Pidarta dalam Suyanto (2001: 68) menyatakan bahwa karakteristik kepala sekolah akan mempengaruhi secara signifikan iklim sekolah selanjutnya, dikatakan kepala sekolah adalah pemimpin sekolah maka secara kausalitas kepemimpinannya akan mewamai seluruh sistem pendidikan di sekolah. Oleh karena itu semakin berkualitas kepemimpinan kepala sekolah maka akan mempengaruhi kualitas guru-guru dan akhirnya menentukan kualitas sekolah/ keberhasilan sekolah.

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah, keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah (Wahjosumidjo, 2002: 82).

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan betapa pentingnya peranan kepala sekolah dalam menunjang keberhasilan sekolah. Kepala sekolah adalah posisi sentral dalam mengelola sekolah, untuk itu dibutuhkan kemampuan manajerial yang handal sesuai dengan target yang harus dicapai. Disamping mampu mengelola sekolah, kepala sekolah juga dituntut mampu menerapkan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan efektif. Pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya (Mulyasa, 2002: 108).

Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi bawahannya yaitu guru, siswa dan tenaga administrasi.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan memotivasi guru dalam meningkatkan semangat kerjanya. Hasil penelitian Maskhemi (2001:61) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan semangat kerja guru berdasarkan tipe kepemimpinan kepala sekolah.

Dewasa ini masih banyak keluhan-keluhan tentang rendahnya mutu pendidikan umumnya dan kualitas guru khususnya. (Soekadji, 1985: 9), menyatakan bahwa kerawanan pendidikan di sekolah lanjutan terutama disebabkan oleh kekurangan guru yang cakap dan yang memiliki semangat pengabdian tinggi.

Kepala sekolah sebagai pimpinan unit penyelenggara proses pembelajaran disuatu sekolah memegang peranan kunci dalam setiap inovasi dan pengem-

bangun pendidikan. Wawasan dan kemampuan pengelolaan yang dimiliki dapat menentukan perkembangan dan kemunduran sekolah yang dipimpinnya.

Banyaknya keluhan dari masyarakat tentang rendahnya mutu pendidikan tersebut di atas, ditanggapi oleh pemerintah melalui UU No. 25 tahun 2000 tentang program pembangunan Nasional yang berkaitan dengan sekolah, dengan berusaha memperbaiki mutu pendidikan. Dalam undang-undang tersebut dikatakan bahwa salah satu tujuan pembinaan sekolah, mulai dari pra sekolah sampai sekolah menengah adalah terselenggaranya manajemen yang berbasis sekolah, sekolah dan masyarakat. Dalam hal ini Depdiknas mengembangkan pola Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, sebagai dasar pembinaan sekolah secara nasional di masa depan untuk menjawab persoalan mutu pendidikan (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, 2001: 1).

Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ini diharapkan kepala sekolah dengan melibatkan *Stake holders*-nya, yaitu tata usaha, wakil siswa, wakil orang tua dan tokoh masyarakat dapat menyusun program pelaksanaan guna meningkatkan mutu pendidikan. Selanjutnya kepala sekolah secara periodik setiap akhir semester menyusun laporan kemajuan dan pengiriman laporannya ke Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten dan pada akhir tahun pelajaran melakukan evaluasi untuk menilai pelaksanaan tersebut/secara

komprehensif, yang disampaikan kepada BP3 dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Kepala sekolah yang ideal (Depdikbud, 1994: 4), hendaklah: (1) berperilaku (bertindak, bersikap) dan berpenampilan terpuji serta dapat diteladani, tidak saja oleh tenaga pendidik dan kependidikan di sekolahnya tetapi juga oleh masyarakat sekitar sekolah dan lingkungan tempat tinggalnya. Hal ini tercermin pada ucapan dan perbuatannya; (2) memiliki asas kepemimpinan Pancasila secara mantap dalam kebijaksanaannya; (3) memiliki kreativitas dan inovasi yang tepat guna; (4) bersikap yang selalu mengacu pada : *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*; (5) menguasai dan mampu menjelaskan tujuan pendidikan kepada guru-guru yang dipimpinnya; (6) menguasai didak-tik dan metode; (7) menguasai prinsip-prinsip dasar kependidikan dan mampu memampukan para guru menguasai prinsip-prinsip dasar kependidikan; (8) memiliki wawasan yang luas di bidang pendidikan dan pengajaran; (9) selalu mengikuti perkembangan dan kejadian-kejadian penting; dan (10) mampu membimbing dan membina para guru untuk berkembang menjadi guru profesional.

Kepala sekolah yang diharapkan oleh Muhammadiyah (Pimpinan Pusat Muhammadiyah, 1990: 11), adalah sebagai berikut: (1) benar-benar memahami maksud dan tujuan pendidikan Muhammadiyah serta berkemauan untuk

mencapai maksud dan tujuan pendidikan Muhammadiyah; (2) hendaknya anggota Muhammadiyah yang benar-benar ber-Islam, artinya melaksanakan ajaran dan perintah Allah serta meninggalkan larangan-Nya; (3) haruslah yang pantas menjadi contoh dalam dalam melaksanakan agama Islam; (4) tidak angkuh, sombong, suka mencela, memaki, kasar omongnya, suka mengadu domba, mencemooh orang lain, apalagi sesama guru, sesama karyawan, serta menyebarkan kejelekan orang lain; dan (5) patut menjadi contoh terutama berkorban untuk: agama Islam dan Muhammadiyah, baik korban harta, pikiran, tenaga, maupun korban perasaan.

Kenyataan di lapangan menunjukkan adanya perbedaan sikap kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan persyarikatan Muhammadiyah. Kepala sekolah yang berlatar belakang DPK ada kecenderungan kurang loyal terhadap persyarikatan. Sebaliknya kepala sekolah yang berlatar belakang guru yayasan/persyarikatan cenderung kurang loyal terhadap Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Surakarta. Sebagai kasus sederhana dapat dilihat apabila Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Surakarta mengundang para kepala sekolah untuk rapat. Kebanyakan kepala sekolah yang berlatar belakang dari pengangkatan persyarikatan banyak yang tidak hadir, cukup mewakilkan utusan. Sebaliknya apabila persyarikatan mengundang rapat para kepala sekolah yang berlatar dari DPK juga banyak yang

tidak hadir atau cukup mewakilkan. Adanya sikap kepala sekolah yang demikian itulah menjadikan alasan penelitian dilaksanakan.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut: (1) kepala sekolah yang diperbantukan dari Departemen Pendidikan Nasional belum tentu sudah menjiwai Kemuhammadiyah; (2) kepala sekolah yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda atau tidak dari bidang pendidikan sulit mewujudkan terciptanya maksud dan tujuan pendidikan Muhammadiyah; (3) kepala sekolah yang bertempat tinggal jauh dari sekolah, yang sudah lelah, karena menempuh perjalanan jauh sehingga kurang disiplin dan daya kreativitasnya rendah; (4) kedisiplinan kepala sekolah di bawah Yayasan Muhammadiyah masih ada yang belum memenuhi ketentuan baik dari Depdiknas maupun Persyarikatan Muhammadiyah; dan (5) sistem penerimaan tenaga guru dan karyawan yang cenderung mengutamakan pribadi dan keluarga atau kerabat kepala sekolah.

Pembatasan Masalah

Masalah penelitian ini dibatasi pada kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan dengan rasa kepemilikan terhadap sekolah yang dipimpinnya, dan loyalitas kepala sekolah sebagai pejabat yang secara struktural ada di bawah

naungan Depdiknas disisi lain di bawah Persyarikatan Muhammadiyah.

Rumusan Masalah

Rumusari masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana cara pandang kepala sekolah di lingkungan SMP Muhammadiyah 1 Surakarta dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah?
2. Bagaimana hubungan Kepala Sekolah dengan guru dan staf kerjanya di Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta?
3. Bagaimana Pelaksanaan tugas kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Surakarta terkait dengan profil kepemimpinannya?

Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini antara lain:

1. Untuk mendapatkan gambaran nyata tentang profil kepemimpinan kepala sekolah kaitannya dengan pelaksanaan tugas sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta
2. Untuk mengetahui hubungan Kepala Sekolah dengan guru dan staf kerjanya di Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta?
3. Untuk mendapatkan gambaran tentang pelaksanaan tugas terkait dengan problem kepemimpinannya

Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap profil kepemimpinan kepala sekolah kaitannya dengan pelaksanaan tugas melalui

indikator-indikatonya yang meliputi:

1. Input Sekolah yang dilaksanakan di SMP Muhammadiyah 1 Surakarta
2. Proses yang dilaksanakan meliputi : pengambilan keputusan, kelembagaan, pengelolaan program, pemotivasian staf, pengkoordinasian, pembelajaran, monitoring dan evaluasi
3. Output sekolah yang diukur diukur dari tingkat kinerjanya (efektivitasnya, kualitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, surplusnya, dan moral kerjanya).

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi kepada Persyarikatan Muhammadiyah, khususnya Pimpinan Wilayah Muhanunadiyah Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Daerah Surakarta dalam kontribusinya terhadap kemajuan sekolah-sekolah Muhammadiyah. Disamping itu, informasi secara kongkret dan jelas tentang keadaan kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah Kota Surakarta dapat digunakan untuk memilih jenis kegiatan atau pelatihan guna peningkatan, penggunaan, pengembangan Kepala Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah Kota Surakarta sebagai sumber daya manusia yang diberi tanggungjawab dalam pengembangan pendidikan di Persyarikatan Muhammadiyah.

Manfaat secara empiris dapat mengubah sistem pengangkatan Kepala

Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah Kota Surakarta. Secara teoritis dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman bagi kepala sekolah untuk meningkatkan prestasi dalam melaksanakan tugas sebagai pimpinan sekolah.

Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini dilaksanakan dengan metode penelitian kualitatif. Karena permasalahan utama dalam penelitian ini tentang kepemimpinan, maka alternatif yang dianggap tepat untuk melaksanakan penelitian menggunakan pendekatan etnografik. Menurut (Darmiyati Zuchdi, 1994 : 9), tentang penelitian kualitatif, guna memahami permasalahan penelitian yang menyangkut budaya suatu organisasi hendaknya digunakan metode etnometodologi. Maksud penggunaan metode ini dalam penelitian adalah untuk memahami cara-cara kepala sekolah melaksanakan tugasnya sehari-hari.

2. Latar Belakang Penentuan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di SMP Muhammadiyah kota Surakarta, khususnya SMP Muhammadiyah 1 Surakarta. Dipilihnya SMP Muhammadiyah 1 semata-mata untuk dapat menjadi bahan pencerahan pemikiran. Hal ini dipicu oleh model kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta yang terkesan atau *image* di mata masyarakat

Surakarta bahwa sekolah Muhammadiyah yang lebih kreatif, inovatif dan kritis terhadap fenomena dunia pendidikan, budaya, kehidupan/dalam lingkungan Muhammadiyah maupun dalam masyarakat kota Surakarta.

3. Penentuan Subyek Penelitian

Penentuan subyek penelitian dilakukan secara purposif artinya didasarkan atas pertimbangan tujuan peneliti. Subyek dalam penelitian ini ialah Kepala Sekolah, guru, staf dan siswa SMP Muhammadiyah 1 Surakarta. Dari penelitian SMP Muhammadiyah Kota Surakarta tersebut diharapkan dapat diperoleh gambaran yang cukup lengkap tentang profil kepemimpinan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta terkait dengan pelaksanaan tugas dalam meningkatkan prestasi siswa.

4. Penentuan Setting Penelitian

Setting penelitian ini adalah lingkungan kerja kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta dalam memimpin sekolahnya, karena subyek penelitiannya kepala sekolah, guru, staf dan siswa SMP Muhammadiyah 1 Kota Surakarta.

Sekolah Muhammadiyah kota Surakarta cukup representatif untuk mewakili sekolah Muhammadiyah pada umumnya. Karena ragamnya variatif kemajuan sekolah Muhammadiyah.

5. Metode Pengumpulan Data

Sesuai dengan pendekatan *etno-*

grafik dengan metode *etaometodologi* yang digunakan dalam penelitian ini, maka cara pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan dan wawancara mendalam. (tidak menutup kemungkinan, agar lebih lengkap hasil penelitian dilakukan kajian dokumen sejauh berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan) dan ini sudah dilaksanakan. Penelitian dilaksanakan pada saat jam kerja sekolah dan menjelang dilaksanakannya ulangan umum catur wulan, EBTA/EBTANAS, kenaikan kelas dan pada saat penerimaan siswa baru. Hal ini dimaksud agar peneliti memperoleh gambaran yang lengkap tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja sekolah.

Seperti pendapat (Spradley, 1996 : 191), pengumpulan data dengan cara observasi melalui tahapan: (1) observasi deskriptif yakni mengamati secara menyeluruh dengan lengkap yang lebih luas, (2) observasi terfokus yakni dengan memusatkan diri pada hal-hal yang menjadi obyek penelitian, dan (3) observasi terpilih yakni memilih hal-hal khas dan paling relevan untuk diamati secara lebih cermat dan mendalam.

Pengamatan (observasi) sebagai teknik pengumpulan data yang mengandalkan pancaindera mata dan telinga, dilakukan secara terlibat dan terkendali. Pengamatan diarahkan pada pelaksanaan kegiatan subyek penelitian. Pengumpulan data dianggap sudah cukup apabila selama penelitian, diperoleh kesimpulan kepala sekolah memberikan

data secara lengkap dan tidak ada yang disembunyikan. Untuk memperoleh data yang lebih lengkap, peneliti menempuh cara penambahan waktu dalam mengadakan pengamatan, sehingga diharapkan hasil penelitian akan lebih sempurna.

6. Pengujian Keabsahan Data

Data yang diperoleh dikatakan valid apabila temua dan interpretasi data memiliki kredibilitas. Hal ini dicapai apabila data dan penafsirannya diterima oleh subyek penelitian. Realibilitas penelitian ini dicapai melalui persamaan hasil observasi yang konsisten, bahwa ketrandalan penelitian terletak pada kredibilitas, transferabilitas, konfirmabilitas, dan dependabilitas. Dalam penelitian ini, yang dapat dilakukan oleh peneliti terbatas pada kredibilitas dengan mengusahakan semaksimal mungkin berada/tinggal di lapangan dengan melakukan wawancara dan observasi berkali-kali sehingga diperoleh data yang konsisten. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi data melalui pengamatan dan observasi kinerja guru dan karyawan di lingkungan sekolah.

7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan dengan mengacu pendapat Spradley. Setelah penelitian memperoleh data lapangan maka sejumlah data yang dikumpulkan kemudian diklasifikasi melalui *analisis domain*. Penggunaan analisis domain digunakan untuk menemukan bagian-bagian, unsur-unsur atau

domain suatu pengertian suatu budaya (kebiasaan) yang berisi kategori yang lebih kecil dari budaya sekolah.

Dari hasil *analisis domain* kemudian dilanjutkan melalui *analisis taksonomi*. Analisis ini digunakan untuk menemukan bilakah dan bagaimanakah fokus penelitian (kepala sekolah) itu secara sistematis diorganisasikan atau dihubungkan-hubungkan.

Fase selanjutnya adalah membuat *analisis komponen*. Analisis ini digunakan untuk menemukan secara sistematis atribut-atribut (komponen suatu pengertian) yang berkaitan dengan budaya atau perilaku dari fokus penelitian (kepala sekolah). Pada bagian akhir analisis data adalah *analisis tema budaya*. Maksud dari analisis ini ialah prinsip kognitif yang bersifat tersirat maupun tersurat, berulang dalam sejumlah domain dan berperan sebagai suatu hubungan diantara sub-sistem makna budaya (perilaku kepala sekolah).

Hasil dan Pembahasan

1. Profil Kepala Sekolah

Kepala sekolah telah menjabat sebagai kepala sekolah di sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta mulai sejak tanggal 10 Januari 2001, hingga sekarang. Sebelumnya ia telah bekerja sebagai guru.

2. Hasil Penelitian

Sesuai hasil wawancara bahwa cara pandang kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Surakarta terhadap usaha peningkatan mutu sekolah secara

umum bahwa kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyetarakan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang mereehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak
2. Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah.

- Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan *unsystem*), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-interlintas disiplin (tidak *parosial*), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdipendensi dan integrasi, berpikir ekiektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.
3. Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (disripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turutan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.
 4. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyeraskan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (menikmati nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).
 5. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) dimensi tugas terdiri dari: pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah-masyarakat, dsb; (b) dimensi proses, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses belajar mengajar; (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan; dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis.

6. Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual/nyata dan kinerja yang diharapkan).
7. Kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.
8. Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.
9. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar.
10. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).
11. Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang/pendukung proses belajar mengajar.

Kesimpulan

Profil kepala sekolah dari sisi latar belakang individual maupun keorganisasian sekolah. Secara umum hasil studi dapat disimpulkan sebagai berikut.

- 1) Hasil penelitian yang dikumpulkan dari sumber kepala sekolah, guru, dan siswa terhadap profil kepemimpinan kepala sekolah, dalam bentuk dan materi pertanyaan yang relatif sama, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah cenderung yang cukup. Baiknya kepemimpinan kepala sekolah, perlu dikaji lebih dalam karena munculnya beberapa faktor yang dapat mengundang pertanyaan berkaitan dengan konteks pelaksanaan tugas, sosial, tipologi budaya setempat, dan sistem birokrasi pimpinan Muhammadiyah yang sangat sentralistis.
- 2) Dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas manajemen instruksional, kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan kinerja untuk memajukan sekolah dalam peningkatan prestasi sekolah, sehingga tugas dan fungsinya sebagai pimpinan sekolah yaitu; Kepala sekolah: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan

(misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyeraskan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya. Disamping itu kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses

(bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual/nyata dan kinerja yang diharapkan). Kepala sekolah mengupayakan *teamwork* yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/out put sekolah, dan memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dan Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).

DAFTAR PUSTAKA

- Aburizal Bakde. 1999. *Mengefektifkan Sistem Pendidikan Ganda*. (Makalah Disampaikan pada Rapat Kerja Majelis Pendidikan Kejuruan Nasional, 29 Maret 1999) di Jakarta.
- Depdikbud. 2001. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta. Depdiknas . 2001. *Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta
- Depdiknas.2002. *manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Panduan Monitoring dan Evaluasi*. Jakarta
- Depdiknas. 2000. *Indikator Keberhasilan SLTP dan SMU*. Jakarta

- Direktorat Pendidikan Menengah Umum. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku 1)*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional.
- Joni Raka. 1980. *Pengembangan Kurikulum IKIP/FKIP; Suatu Kasus Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi*. Jakarta
- Katikawati, Ety/Lusikooy. 1994. *Materi pokok Profesi Keguruan*. Jakarta: Depdikbud.
- Lipham, James M. & James A. Hoeh, JR. *The Principalship: Foundations and Functions*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Maskhemi. 2001. *Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru SLTP Negeri Se Kabupaten Kebumen dalam Melaksanakan Tugas Jabatan Guru*. UNJ Pasca Sarjana.
- Maskhemi. 2001. *Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru SLTP Negeri Se Kabupaten Kebumen dalam Melaksanakan Tugas Jabatan Guru*. UNJ Pasca Sarjana.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Norton 1985. *Competency-Based Vocational Education Administrator Materials*. Columbus, Ohio: The National Center for Research in Vocational Education.
- Norton 1986. *Plan for Your Professional Development*. Columbus, Ohio: The National Center for Research in Vocational Education.
- Poemomosidi Hadjisarosa. 1997. *Naskah 1: Butir-Butir untuk Memahami Pengertian Mengenali Hal Secara Utuh dan Benar (Bahan Kuliah STIE Mitra Indonesia)*.
- Poemomosidi Hadjisarosa 1997. *Butir-Butir untuk Memahami Pengertian Mengenali Hal Secara Utuh dan Benar (Bahan Kuliah STIE Mitra Indonesia Yogyakarta)*.
- Poemomosidi Hadjisarosa 1997. *Butir-Butir Untuk Memahami Pengertian Fungsi, Analisa Tingkat kesiapan, dan Input Manajemen (Bahan Kuliah STIE Mitra Indonesia Yogyakarta)*.
- Roe, William H. & Thelbert L. Drake 1980. *The Principalship*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.

Slamet PH, [Http/www. Depdiknas/Balitbang/Publikasi/Jornol/No. 025/Slamet ph.](http://www.Depdiknas/Balitbang/Publikasi/Jornol/No.025/Slamet.ph)

Slamet, PH 2000. *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah* (Makalah Disampaikan pada Seminar Regional dengan Tema: “Otonomi Pendidikan dan Implementasinya dalam EBTANAS” pada Tanggal 8 Mei 2000 di Universitas Pancamarga Probolinggo, Jawa Timur.

—————2000. *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah. (Makalah Disampaikan pada Seminar dan Temu Alumni Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta dengan Tema: “Pendidikan yang Berwawasan Pembebasan: Tantangan Masa Depan” pada Tanggal 27 Mei 2000 di Ambarukmo Palace Hotel, Yogyakarta.*

—————2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Depdiknas.*

Sugiarso dan Rukisman. 2001. Profesionalisme Guru Ditinjau dari Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Mengajar pada Guru SD Se Kecamatan Andong Boyolali, Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial. FKIP.-UMS.

Suharsimi Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta; Renika Cipta.

Suyanto. 2001. *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa.* Yogyakarta: Adicita.

Usman Uzer. 1999. *Menjadi Guru Profesional.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Jakarta: Raja Grafiika Persada.