

penentu kebijakan adalah perencanaan. Adapun tahap-tahap perencanaan adalah sebagai berikut :

- Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.
- Merumuskan keadaan saat ini.
- Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.
- Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.⁶

Menetapkan tujuan perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.

Merumuskan keadaan saat ini, pemahaman akan posisi pendidikan/madrasah sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan lembaga atau organisasi saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistic yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk

⁶ Dr. T. Hani Handoko, M. B. A, "*Manajemen*", BPFE: Yogyakarta, 1984, hal: 79.

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternative kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternative yang ada.

Implementasi kebijakan kepala sekolah merupakan hal yang paling berat untuk dilaksanakan oleh kepala sekolah yaitu bagaimana seorang kepala harus dapat membuat konsep dari kebijakannya dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan.⁷

Dalam melaksanakan kebijakan pendidikan yang berorientasi pada kecakapan untuk hidup yang untuk melayani kebutuhan masyarakat secara luas, maka program utama pendidikan haruslah ditujukan untuk mempersiapkan para siswa agar memiliki kecakapan hidup, (*life skill-LS*)

[illegible]

Ada beberapa model yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan, sehingga dalam mengembangkan bakat dan minat siswa tersalurkan yang meliputi:

a. Model kebijakan

Proses kebijakan memiliki beberapa model. Callahan dan Clark mengemukakan dalam empat model, yaitu: (1) rasa hormat terhadap kewenangan (*respect for authority*), (2) upaya untuk menanamkan kerjasama (*co-operative effort*), (3) kebutuhan untuk berorganisasi (*the need for organization*), (4) rasa hormat kepada orang lain (*respect for others*).

b. Rasa hormat terhadap kewenangan

Rasa hormat terhadap kewenangan berfokus kepada penggunaan informasi tentang kecanggihan di dalam meningkatkan profesionalitas guru serta yang mempengaruhi perilaku dari para guru.

Ada empat langkah dalam model ini, (1) pembentukan kesadaran tentang adanya perilaku baru, (2) pembangkitan terhadap perilaku baru, (3) penilaian, dimana mengarahkan untuk memutuskan tentang perilaku baru, dan (4) konfirmasi dari teman sejawat untuk mengadopsi atau menolak atas perilaku baru yang dimaksud.¹⁰

Model empat langkah di atas menyarankan, dalam penyampaian informasi perilaku baru tersebut dapat dikenalkan melalui kontak pribadi,

¹⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hal. 141-142

dan juga selebaran. Kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator melakukan kebijakan dengan mengenalkan ide-ide baru. DeRoche menyarankan, agar model ini dapat berhasil, memerlukan kondisi berikut ini :

- a) Adanya dukungan financial untuk menetapkan sumber-sumber informasi dari luar
- b) Sikap cosmopolitan dari staf
- c) adanya kesempatan untuk mengikuti pertemuan dan membaca jurnal
- d) Adanya kesempatan untuk berdiskusi di antara guru
- e) Adanya keinginan guru untuk memperoleh status, pengenalan dan pengaruh
- f) Adanya dana untuk memperoleh status, pengenalan dan pengaruh
- g) Adanya kedekatan dengan sumber-sumber ide baru.¹¹

Denagan demikain, kepala sekolah mampu melihat secara keseluruhan, mampu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan dan dapat mengontrol sumber daya yang dimiliki, memberikan dukungan yang diberikan guru secara individual atau kelompok dalam implementasi kebijakan. Mengetahui adanya komponen-komponen pendidikan di madrasah, bagaimana ia memberikan pelayanan dan mengoordinasikan komponen tersebut, di dalam penyelenggaraan keseluruhan kegiatan pendidikan di madrasah tercapai tujuan yang diharapkan.

¹¹ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, hal. 57

j) Pendidik.¹²

Dengan demikian bahwa kepala madrasah mampu memberikan suatu perubahan untuk tercapinya tujuan pendidikan/madrasah, serta menentukan arah perubahan secara benar dan dapat mewarnai sikap dan perilaku staf dan peka terhadap berbagai persoalan-persoalan yang dihadapi.

d. Kebutuhan untuk berorganisasi

Kebutuhan untuk berorganisasi bermula dari pengembangan kebijakan dibidang bisnis. Adopsi model ini di dunia madrasah secara luas dilakukan dalam tahun 1986-an oleh Ernes Dale (Stoner). Konsep kebutuhan untuk berorganisasi bertolak dari konsepsi bahwa madrasah secara kelembagaan atau kelompok, merupakan sumber perubahan, dan bukannya individual. Dalam pada itu, Ernes Dale dalam Stoner,¹³ berpendapat bahwa dinamika kelompok dan bukannya keterampilan individual yang merupakan masalah dan penentu kualitas pemecahan.

Strategi kebutuhan untuk berorganisasi yang diusulkan Stoner menyebutkan ada lima jenis pendekatan, (1) pengambilan keputusan dalam kebijakan, (2) penyesuaian dalam menentukan kebijakan, (3) kekompakan dalam menentukan kebijakan, (4) sentralisasi dan desentralisasi

¹² Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, Malang: UIN Malang Press, 2008, hal. 37-38

¹³ *Ibid.*, hal. 49

pelaku kebijakan kepala sekolah. Perubahan pada perilaku kebijakan, manyangkut perubahan sikap, keterampilan, pengetahuan dan peran.²²

Berjalan tidaknya kebijakan kepala sekolah ada ditangan guru. Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan kepala sekolah tidak saja ditentukan oleh jaringan komunikasi yang ada, tetapi utama sekali adalah kesediaan guru untuk menerima perubahan. Kepastian tentang kesediaan guru itu penting mengingat apa yang bila dilakukan kebijakan terhadap fenomena umum diantara para anggota organisasi, termasuk guru, adalah sikap resisten atau menolak.

Disamping kesediaan guru, adalah pengetahuan guru, dan keterampilannya. Kegagalan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan kepala madrasah, sering disebabkan oleh pengetahuan guru dan keterampilannya yang kurang memadai.²³ Oleh karena itu, kebijakan kepala madrasah sangat penting bagi terjadinya perubahan perilaku guru ke arah penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan demi terlaksananya proses belajar mengajar. Dari paparan tersebut memperhatikan bahwa guru pemegang peran yang sangat penting bagi kebijakan kepala madrasah.

Dengan adanya kebijakan baru dari kepala madrasah, untuk itu kepala madrasah harus sejak awal sudah harus mengantisipasi dan

²² Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksasa, 1996, hal.13

²³ User Usman, *Menjadi Guru Professional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996, hal.9

melakukannya, dan dalam rangka membantu pimpinan mengatasi tantangan pengajaran pada era globalisasi ini. Salah satu cara untuk meneliti harapan-harapan itu dengan menganalisa peranan-peranan dan hubungan peranan-peranan dan hubungan-hubungan peranan yang dianggap mempengaruhi kualitas belajar.

Cara kerja kepala madrasah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, dan kebijakan yang dibuat oleh madrasah mengenai peranannya sebagai kepala madrasah dibidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator dapat memperjelas harapan-harapan atas kebijakan kepala madrasah.²⁶

2. Kepala madrasah sebagai educator

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.²⁷

²⁶Wasty Soemanto dan Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982, hal. 39

²⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 99

Dalam hal ini pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala madrasah terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala madrasah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya. Kepala madrasah tahu apa yang dibutuhkan oleh para guru, karena pernah merasakan menjadi guru dan yang lainnya.

3. Kepala madrasah sebagai manajer

Setiap organisasi pada hakekatnya memiliki manajer atau setiap organisasi pada waktu yang dibutuhkan akan bertindak sebagai manajer pada organisasinya. Begitu pula pada organisasi madrasah, kepala madrasah akan berperan sebagai manajer untuk melaksanakan manajemen pendidikan di madrasahnyanya.

Manajemen adalah suatu proses. Kata “proses” menunjukkan suatu tindakan yang bertahap dan sistematis, bukan sesuatu yang sudah jadi. Sedangkan aktivitas-aktivitas manajemen meliputi: *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*. Aktivitas ini dilakukan dalam suatu rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²⁸

²⁸ Iskandar Wiryo Kusumo dan J. Mandalika, *Kumpulan Pikiran-pikiran dalam Pendidikan*, Jakarta: Rajawali, 1982, hal. 19

Tanpa skill dalam bidang administrasi madrasah, mustahil kepala madrasah bisa mengelola pendidikan di madrasahnyanya. Hanya berbekal kemampuan dan ketrampilan seorang kepala madrasah dapat meningkatkan kualitas administrasi pendidikan di madrasahnyanya.

Kepala madrasah adalah administrator pendidikan dan lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Sebagai administrator ia harus mengetahui adanya komponen-komponen pendidikan di madrasah, bagaimana ia memberikan pelayanan dan mengoordinasikan komponen tersebut, di dalam penyelenggaraan keseluruhan kegiatan pendidikan di madrasah agar tercapai tujuan yang diharapkan.³¹

Kepala madrasah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi sebagai berikut :

- a) Merencanakan
- b) Mengkoordinasikan
- c) Mengarahkan
- d) Mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan

Kepala madrasah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut kedalam pengelolaan madrasah yang dipimpinnya seperti :

³¹ M. Ngalim purwanto, Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999, hal. 106

a. Membuat perencanaan

Salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggungjawab kepala madrasah adalah membuat atau menyusun perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perseorangan maupun kelompok. Tanpa perencanaan (*planing*), pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan.³²

Oleh karena itu, setiap kepala madrasah paling tidak harus membuat perencanaan tahunan. Setiap tahun menjelang dimulainya ajaran baru, kepala madrasah hendaknya sudah siap menyusun rencana yang akan dilaksanakan untuk tahun ajaran berikutnya. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi madrasah maka rencana ataupun program tahunan hendaklah mencakup bidang-bidang seperti berikut:

1. Program pengajaran, seperti antara lain kebutuhan tenaga guru sehubungan dengan pengajarannya. Pembagian tugas pengajar pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran, alat peraga, pengadaan atau pengembangan laboratorium madrasah, pengadaan atau pengembangan perpustakaan madrasah, sistem hasil belajar, kegiatan-kegiatan, dan lain-lain.

³² Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Tim Direktorat Jendral Agama Islam, 2004, hal. 18

2. Kesiswaan, antara lain syarat-syarat dan prosedur penerimaan murid baru, pengelompokan siswa atau murid dan pembagian kelas, bimbingan atau konseling murid, pelayanan kesehatan murid (UKS), dan sebagainya.
3. Kepegawaian, seperti penerimaan dan penempatan guru atau pegawai baru, pembagian tugas/pekerjaan guru, dan pegawai madrasah, usaha kesejahteraan guru dan pegawai madrasah, mutasi atau promosi madrasah, guru dan pegawai madrasah, dan sebagainya.
4. Keuangan, yang mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan, baik uang yang berasal dari pemerintah, ataupun sumber lainnya.
5. Perlengkapan, yang meliputi perbaikan atau rehabilitasi gedung madrasah, penambahan ruang madrasah, perbaikan atau pembuatan lapangan olah raga, perbaikan atau pengadaan bangku murid, dan sebagainya.³³

Perlu diperhatikan, bahwa dalam menyusun rencana tahun ini, guru-guru dan pegawai madrasah hendaknya diikutsertakan. Ikut sertanya guru-guru dan pegawai madrasah dalam membantu pemikiran dan ide-ide serta pemecahan masalah yang mungkin tidak terpikirkan atau tidak dapat dipecahkan sendiri oleh kepala madrasah.

³³ Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Tim Direktorat Jendral Agama Islam, 2000, hal. 20-21

b. Menyusun organisasi madrasah

Organisasi merupakan fungsi administrasi dan manajemen yang penting pula di samping perencanaan. Di samping sebagai alat, organisasi dapat pula dipandang sebagai wadah atau struktur dan sebagai proses.

Sebagai wadah, organisasi merupakan tempat kegiatan-kegiatan administrasi itu dilaksanakan. Jika dipandang sebagai proses, maka organisasi merupakan kegiatan-kegiatan atau menyusun untuk menetapkan hubungan-hubungan kerja antar personel. Kewajiban-kewajiban, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing bagian atau personel, yang termasuk dalam organisasi itu disusun dan menetapkan menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju kepada tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi madrasah yang dipimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai madrasah sesuai dengan struktur organisasi madrasah yang telah disusun dan disepakati bersama.

Untuk menyusun organisasi madrasah yang baik perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a) Mempunyai tujuan yang jelas.
- b) Para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut.

- c) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, dan kesatuan tindakan.
- d) Adanya kesatuan perintah (*Unity of Command*): para bawahan/anggota hanya mempunyai seorang atasan langsung, dan dari padanya ia menerima perintah atau bimbingan, serta kepadanya ia harus mempertanggung jawabkan pekerjaannya.
- e) Adanya keseimbangan wewenang dan tanggungjawab seseorang di dalam organisasi itu. Sebab, ia tidak adanya keseimbangan tersebut akan memudahkan timbulnya hal-hal yang tidak diinginkan, seperti:
 - 1. Jika wewenang lebih besar dari tanggungjawab, mudah menimbulkan penyalagunaan wewenang.
 - 2. Jika tanggungjawab lebih besar dari wewenang, mudah menimbulkan banyak kemacetan, merasa tidak aman atau ragu-ragu dalam tindakan.
- f) Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan keahlian, dan akan bakat masing-masing.
- g) Struktur organisasi disusun sederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
- h) Pola organisasi hendaknya relatif permanen. Artinya meskipun struktur organisasi dapat dan memang harus diubah sesuai dengan tuntutan perkembangan, fleksibilitas dalam penyesuaian itu jangan

bersifat prinsip. Oleh karena itu, pola dasar struktur organisasi perlu dibuat sedemikian rupa sehingga sedapat mungkin permanen.

- i) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja (*security of tenure*), bawahan atau anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat, ditindak sewenang wenang.
- j) Garis-garis kekuasaan dan tanggungjawab serta prinsip tata kerjanya jelas tergambar di dalam struktur atau bawahan organisasi.³⁴

Perlu ditambahkan di sini bahwa struktur organisasi yang telah disusunnya haruslah disertai dengan deskripsi tugasnya (*job description*) untuk masing-masing organ.

Dengan demikian, setiap personel yang diduduki jabatan di dalam organisasi tersebut memahami tugasnya masing-masing, dan tidak terjadi tugas rangkap atau tumpang-tindih dalam pelaksanaannya.

c. Bertindak sebagai koordinator dan pengarah

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, seperti yang tergambar di dalam struktur organisasi madrasah, memerlukan adanya organisasi serta pengarah yang baik dan berkelanjutan dapat menghindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antar bagian atau antar personel madrasah, dan atau ketimpangsiuran dalam tindakan.

³⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervisi pendidikan*, hal. 108-109

mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi. Disamping itu, Kepala Madrasah juga harus berusaha agar semua potensi yang ada di Madrasahny, baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.³⁷

Adapun rumusan-rumusan tentang tugas-tugas Kepala Madrasah sebagai supervisor, sebagaimana yang di kemukakan oleh M. Rifai adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu stafnya menyusun program
- 2) Membantu stafnya mempertinggi kecakapan dan keterampilan mengajar.
- 3) Mengadakan evaluasi secara kontinyu tentang kesanggupan stafnya dan tentang kemajuan program pendidikan pada umumnya.³⁸

Jika hal-hal tersebut di atas diperhatikan dan benar-benar dilaksanakan oleh kepala sekolah, diharapkan setiap sekolah akan berangsur-angsur maju dan berkembang sebagai alat-alat yang benar-benar memenuhi syarat untuk mencapai tujuan pendidikan. Akan tetapi kesanggupan dan kemampuan kepala sekolah dipengaruhi pula oleh berbagai faktor yang dapat mempengaruhi seperti kecakapan dan kekreatifan.

³⁷ Ahmad Rohani HM dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta, 1991, hal 74

³⁸ M. Moh Rifai *Op.Cit*, hal 161

6. Syarat-Syarat Menjadi Kepala madrasah

Sampai sekarang pengangkatan kepala madrasah baik di madrasah dasar maupun madrasah menengah didasarkan pada penilaian selama seseorang menjabat menjadi guru. Pada umumnya guru-guru yang menonjol di madrasahny dan mendapat penilaian yang baik dari pihak atasan mempunyai harapan untuk diangkat menjadi kepala madrasah. Tentu dalam hal ini azas senioritas juga menjadi bahan pertimbangan salah satunya adalah kemampuan menjalankan tanggungjawab sebagai kepala Madrasah.

Sedangkan kemampuan adalah segala daya, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota badan. Selain itu seorang pemimpin harus memiliki prestasi misalnya gelar sarjana, ilmu pengetahuan tentang pendidikan.³⁹ Apabila calon sudah dapat dipilih maka mereka harus mendapat persiapan khusus untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan pembentukan sikap tertentu agar mampu menghadapi tugasnya yang akan datang. Persiapan ini dapat berbentuk menempuh pendidikan di perguruan tinggi ilmu pendidikan.

Prosedur semacam ini mengandung kelemahan yang cukup serius. Karena tugas sebagai guru berbeda dengan tugas sebagai kepala madrasah. Keberhasilan sebagai guru tidak bisa begitu saja dijadikan dasar untuk menjadi kepala madrasah. Karena itu harus digunakan kriteria lain untuk pengangkatan seorang kepala madrasah.

³⁹ K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008. hal.15.

Di dalam peraturan yang berlaku di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, untuk setiap tingkatan dan jenis madrasah yang dimana sudah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007, syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Seperti diketahui bahwa untuk menjadi kepala sekolah SD serendah-rendahnya berijazah (S1) atau diploma (D-IV). Pada dasarnya seorang kepala sekolah hendaknya sesuai dengan jurusan/jenis sekolah yang dipimpinnya dan yang terakreditasi.
- b) Pada waktu diangkat minimal usianya adalah 56 tahun.
- c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.
- d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi Non-PNS disertakan dengan pengangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.⁴⁰

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja atau pengalaman atau menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya. Mengenai persyaratan lamanya pengalaman

⁴⁰ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, Malang: UIN Malang Press. 2008. hal. 26



dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik, dalam melaksanakan tugas tersebut kepala sekolah memiliki tanggungjawab yang ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah. Sehingga, para guru bertambah dalam menjalankan tugas pengajaran dan membimbing pertumbuhan anak didik.

Tugas-tugas kepala sekolah pendidikan untuk memajukan pengajaran
yaitu:

1. Membantu orang-orang dan masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan.

Stabilitas lembaga-lembaga sosial seperti sekolah-sekolah dipandang gawat oleh banyak orang. Perubahan kebutuhan masyarakat harus dibarengi dengan perubahan kelembagaan. Salah satu tugas penting dari administrator sekolah adalah membantu orang-orang masyarakat sekolah untuk mengidentifikasi dengan jelas dengan apa yang ingin yang ia capai melalui program-program pengajaran. Pada tugas ini kepala sekolah memerlukan perencanaan yang sangat mantang.⁴³

Para pemimpin dalam melakukan kebijakan biasanya menyadari, bahwa perubahan-perubahan pandangan sering berlangsung lambat. Tidak ada satu cara yang terbaik bagi masyarakat untuk merumuskan tujuan-tujuan sekolah mereka. Masing-masing masyarakat memerlukan

⁴³ Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2006, hal. 111

Sekarang banyak pemimpin yang yakin, bahwa perencanaan, pelaksanaan rencana, evaluasi hasil, dan revisi rencana pada masing-masing lembaga pendidikan merupakan unsur-unsur penting dari program pembinaan pengajaran yang efektif. Tanggung jawab pembina pendidikan adalah memberikan pelayanan-pelayanan bagi staf sekolah, misal berupa staf koordinasi, pelayanan konsultan, sumber-sumber pelajaran, kesempatan penataran pendidikan dalam dinas, dan bantuan penasehat ahli dari perguruan tinggi atau instansi lainnya.

- a) Selama pengajaran hanya dapat dimajukan pada tingkat sekolah atau kelas, maka produktivitas segenap kegiatan untuk memajukan pengajaran harus diterima dalam pengaruhnya pada tingkat-tingkat tersebut.
- b) Tuntutan-tuntutan terhadap guru-guru jangan berlebih-lebihan.

- d) Guru-guru berpartisipasi dalam pengumpulan dan penyebar luasan informasi hasil eksperimentasi pendidikan.
- e) Kegiatan-kegiatan belajar setempat diakui dan kemajuannya dihargai secara pantas.
- f) Guru-guru yang memiliki kreativitas dan kemampuan luar biasa dapat dipakai sebagai master teachers untuk membantu guru-guru bantu.
- g) Aktivitas-aktivitas kepemimpinan formal dikenakan bagi mereka yang diberi tugas-tugas baru.
- h) Rapat-rapat kerja tahunan direncanakan dan diselenggarakan oleh panitia yang terdiri dari guru-guru, supervisor dan para administrator.
- i) Banyak anggota staf pengajar yang berperan penting dalam mendemostrasikan kegiatan mengajar.
- j) Rapat-rapat kerja yang melibatkan guru-guru, orang tua dan murid-murid tentang peranan-peranan kepemimpinan diadakan secara teratur.
- k) Laporan-laporan kemajuan profesional disampaikan kepada badan pembina pendidikan, sekolah-sekolah lain dan masyarakat.
- l) Honorarium kelebihan jam kerja diberikan kepada mereka yang terpilih menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi-organisasi profesi.

- m) Kuliah-kuliah, penataran, dan rapat-rapat kerja hendaknya memberi kesempatan bagi guru-guru dan para anggota staf lainnya untuk ikut serta.⁵¹

Beberapa gagasan yang membantu penciptaan iklim pertumbuhan kepemimpinan antara lain:

- a) Tingkah laku kepemimpinan ditumbuhkan melalui partisipasi dalam pembuatan keputusan.
- b) Tingkah laku kepemimpinan ditumbuhkan bila jumlah peranan kepemimpinan bertambah melalui desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan supervisi.
- c) Pengakuan pemerintah terhadap prestasi mendorong tingkah laku kepemimpinan.
- d) Penanaman kepercayaan pada diri sendiri serta kompetensi bekerja bersama orang lain mendorong partisipasi kepemimpinan.
- e) Peningkatan kepemimpinan partisipatif hendaknya produktif, fungsional, dan dilaksanakan menurut kualitas spirit dan rasa kemanusiaan yang positif.
- f) Tuntutan-tuntutan bagi guru-guru untuk memikul tugas-tugas kepemimpinan harus realistis dengan mempertimbangkan, bahwa tugas mereka adalah mengajar.⁵²

⁵¹ Mulyasa, *Manjadi Kepala Sekolah Profesional*, hal 89-94

⁵² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hal. 436

5. Memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pengajaran yang efektif.

Jenis-jenis pengajaran antara lain: alat-alat perlengkapan pelajaran, suplai, fasilitas fisik, nara sumber dari dalam dan luar sekolah, dan waktu. Dalam bahasan ini yang dimaksudkan dengan sumber-sumber yang memadai untuk memajukan pengajaran mencakup alat perlengkapan, bantuan konsultan, waktu dan dana. Pedoman berikut ini dapat dipakai untuk menentukan sumber-sumber untuk memajukan pengajaran yang efektif.

- a) Pelaksanaan anggaran sekolah dilakukan dengan pemberian bahan-bahan tidak terlalu mahal namun tidak dimanfaatkan secara efisien oleh guru-guru dan murid-murid.
- b) Pemimpin perlu bertanggung jawab untuk mengusahakan nara sumber dari luar sekolah untuk meningkatkan pertumbuhan profesi guru-guru.
- c) Para konsultan dan supervisor dari kantor pembina pendidikan diundang untuk meningkatkan pertumbuhan jabatan guru-guru.
- d) Ketentuan tentang perlengkapan pangajaran dibuat untuk mengatur distribusi dan pemanfaatan yang efektif.
- e) Membuat jadwal kegiatan sekolah.

f) Membantu pekerjaan guru agar dilaksanakan.⁵³

b. Tanggungjawab Kepala Sekolah

Banyak tulisan tentang kepemimpinan demokratis yang menekankan akan pentingnya kepemimpinan mendadak atau situasional dan memandang pemimpin sebagai fasilitator kelompok. Hal ini menyebabkan kebingungan beberapa pemimpin pendidikan mengenai tanggung jawab mereka.

Berikut ini adalah beberapa tanggung jawab dari para pemimpin resmi termasuk di dalamnya kepala sekolah, superintendent, ketua departemen, supervisor, konsultan, dan guru-guru kelas.

- a) Pemimpin resmi diangkat dengan harapan bahwa ia akan memimpin.
- b) Pemimpin resmi bertanggung jawab mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan kurikulum dan pembinaan pengajaran, serta memenuhi kebutuhan itu.
- c) Pemimpin resmi dipercaya oleh masyarakat untuk melaksanakan tugasnya.
- d) Pemimpin harus mampu mengenal dan memanfaatkan segenap sumber dalam meningkatkan kesejahteraan murid-murid.
- e) Pemimpin perlu mencegah kecenderungan untuk terpisah dari pihak yang berperan lain.

⁵³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2007, hal. 28

Disamping menjalankan tugas-tugas managerial, kepala sekolah berperan penting untuk menjalankan kepemimpinan untuk memajukan pengajaran. Konsep sekolah sebagai pusat pengembangan kurikulum menambahkan dimensi baru terhadap kebijakan kepemimpinan kepala sekolah yang diarahkan dalam meningkatkan profesional guru dan memberi hadiah (reward) bagi guru yang berprestasi.⁵⁴

Kepala sekolah berperan pula untuk mengembangkan kepemimpinan staf sekolah. Ia senantiasa harus bekerja bersama staf dalam pemecahan masalah maupun pembuatan keputusan melalui hubungan tatap muka individual dan kelompok. Di antara guru-guru dapat dipilih wakil-wakil untuk duduk dalam dewan penasehat sekolah. Dari dewan penasehat ini diperlukan sumbangan-sumbangan terhadap sekolah berupa:

- a) Pernyataan mengenai disiplin dalam demokrasi.
- b) Ketentuan dalam organisasi untuk memajukan pengajaran.
- c) Rekomendasi struktur beban guru.
- d) Cara-cara mengurangi jam mengajar guru bila perlu.
- e) Rekomendasi kebijaksanaan pengelompokan murid dalam tiap-tiap bidang studi.

⁵⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menuju Kesuksesan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 106

- f) Pengenalan hubungan dalam pengaruh pengelompokan dalam prestasi belajar.
- g) Rekomendasi tentang hubungan antara program pengajaran musim panas dengan pelajaran reguler.
- h) Member masukan, pertimbangan, catatan-catatan sekolah, bahan-bahan lain, dan rekomendasi kepada pemerintah daerah untuk keperluan evaluasi program pengajaran.
- i) Mendorong para orang tua masyarakat untuk selalu aktif berpartisipasi dalam pendidikan guna meningkatkan kualitas pendidikan, visi dan misi yang telah direncanakan.
- j) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap perencanaan dari program kebijakan pendidikan dari sekolah maupun oleh kepala sekolah.⁵⁵

Melalui kegiatan serupa, staf dapat mengembangkan kepemimpinan mereka, baik melalui pertemuan dewan penasehat, pertemuan guru dan orang tua. Kepala sekolah bertanggungjawab pula dalam masyarakat dalam mengekspresikan harapan mereka terhadap program sekolah. Dalam organisasi orang tua murid dan guru, kepala sekolah menjadi orang kunci yang bertindak sebagai narasumber dan interpreter sekolah.

⁵⁵ *Ibid*, hal. 189-190

subjek yang dilakukan dengan perasaan senang, ada daya penarik dari obyek.⁶¹

Dengan demikian yang dimaksud dengan anak berbakat ialah anak yang mampu mencapai prestasi tinggi karena mempunyai kemampuan-kemampuan yang telah nyata (terwujud), meliputi kemampuan berpikir kreatif-produktif, kemampuan psikososial, kemampuan dalam salah satu bidang seni dan kemampuan psikomotorik/kinestetik.⁶² Anak-anak ini membutuhkan program pendidikan yang berdiferensiasi dan atau pelayanan di luar jangkauan program sekolah/madrasah yang biasa agar dapat mewujudkan sumbangannya untuk diri sendiri dan masyarakat.

Dari pengertian di atas bahwa bakat (*aptitude*) adalah kemampuan bawaan yang merupakan potensi yang masih perlu dikembangkan atau dilatih untuk mencapai suatu kecakapan, pengetahuan, melukis dan keterampilan.⁶³ Jadi bakat juga bisa diartikan yaitu kemampuan alamiah untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relatif bersifat umum. Misalnya, bakat intelektual umum atau khusus (bakat akademis khusus) atau bakat khusus juga bisa disebut juga talent (*talenta*).⁶⁴

Pemerintah juga menetapkan dalam Garis-garis Besar Haluan Negara

Ketetapan MPR-RI No 11/MPR/1983 yang di dalamnya dinyatakan bahwa

⁶¹ Abdul Rahman Saleh, Muhibb Abdul Wahab, *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam* Jakarta: Prenada Media, 2004, hal. 263

⁶² Reni Akbar, *Menguatkan Bakat Anak*, PT Gramedia Wildiasarana Indonesia-Grasindo, 2002., hal.19

⁶³ Bunda Lucy, *Mendidik Anak Sesuai Minat dan Bakat Anak*, PT. Tangga Pustaka, 2009, hal. 65

⁶⁴ Enug Fatima, *Psikologi Perkembangan (Perkembangan Peserta Didik)*, Pustaka Setia, Bandung: 2006. hal. 72

dalam rangka memperluas kesempatan untuk memperoleh pendidikan, perlu dilanjutkan usaha penyediaan fasilitas pendidikan untuk menampung anak-anak usia sekolah. Pengembangan diri dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yaitu, perhatian khusus perlu diberikan kepada anak-anak secara maksimal.⁶⁵

Dengan demikian sejak dini, anak memerlukan perhatian yang besar agar tumbuh sesuai dengan tuntutan zaman. Perhatian terhadap anak yang mempunyai bakat dan minat, perhatian secara praktis yang akan membantu anak menjadi kompeten untuk memajukan budaya bangsa dan bekal kacakapan hidup. Salah yang perlu diperhatikan yaitu tingkat kecerdasan atau intelegensi (IQ) yang sangat menentukan keberhasilan siswa belajar. Semakin tinggi tingkat kecerdasan siswa maka semakin tinggi pula peluang untuk meraih sukses.⁶⁶

2. Jenis-Jenis Bakat Khusus

Setiap pada dasarnya memiliki bakat khusus yang berbeda, usaha dalam pengalaman atau pengenalan bakat khusus akan terjadi pada bidang tertentu seperti pekerjaan dan atau dalam dunia pendidikan. Pemberian dalam jeni bakat tersebut dilakukan atas dasar apa bakat itu berfungsi, seperti bakat matematika, olahraga, seni, musik, bahasa, teknik dan sebagainya. Dengan demikian bakat khusus itu bergantung pada dimana seseorang individu hidup

⁶⁵ *Ibid*, hal. 19

⁶⁶ Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*, PT GrafinPersada, Jakarta: 2005, hal. 147

dan dibesarkan, baik itu pada faktor pengalaman atau lingkungan sangatlah memengaruhi pengembangan bakat khusus.

Dengan demikian dengan adanya bakat dan minat pada setiap individu dapat mencapai prestasi dalam bidang tertentu diperlukan latihan pengalaman, pengetahuan dorongan atau kesempatan untuk mengembangkan potensi dalam dirinya (bakat dan minat).

3. Bakat berdasarkan fungsinya

- Kemampuan pada bidang khusus, misalnya bakat musik atau melukis.
- Bakat khusus yang dibutuhkan sebagai perantara untuk mewujudkan kemampuan khusus. misalnya bakat melihat ruang (dimensi) dibutuhkan di bidang teknik arsitek.

Bakat bukanlah sifat tunggal, melainkan sekelompok sifat yang secara bertingkat membentuk bakat. Misalnya, dalam bakat music terdapat kemampuan membedakan nada, kepekaan akan keserasian suara, kepekaan akan irama, dan nada. Bakat baru muncul atau teraktualisasi bila ada kesempatan untuk berkembang atau dikembangkan.

Bakat akan sulit berkembang dengan baik apabila tidak diawali dengan adanya minat untuk hal tersebut atau hal yang berkaitan dengan bidang yang akan ditekuni. Tanpa ada minat untuk belajar hitung-hitungan, seseorang tidak akan berkembang menjadi seorang ahli matematika. Bakat dalam suatu bidang tertentu, misalnya seni, musik,

hitung menghitung, atau bahasa, merupakan hasil interaksi antara bakat bawaan dan faktor lingkungan yang juga didukung oleh faktor kepribadian dan sikap.

4. Mengembangkan Bakat dan minat Siswa

Masa remaja merupakan masa peralihan dari masa anak ke masa dewasa. Pada periode ini anak mencapai kematangan fisik dan diharapkan pula disertai dengan kematangan emosi dan perkembangan sosialnya. Karena masa peralihan maka remaja pada umumnya masih ragu-ragu akan perannya dan menimbulkan krisis identitas. Dalam usaha menemukan jati dirinya dalam arti mengetahui kebutuhan-kebutuhan pribadi serta tujuan yang ingin dicapai dalam hidupnya, maka pengembangan bakat dan minat remaja sangat penting. Dan dalam mengembangkan kompetensinya remaja tetap membutuhkan bimbingan dari orang tua dan lingkungan rumah maupun sekolah.

Hal-hal yang perlu dicermati dalam mengembangkan bakat dan minat remaja, yaitu:⁶⁷

a) Mengikuti minat teman.

Usia remaja adalah masa perkembangan yang ditandai dengan solidaritas tinggi terhadap teman-teman sebayanya. Remaja kurang memahami siapa dirinya, memiliki kebutuhan yang besar untuk berada dan diakui dalam kelompoknya. Hal ini seringkali membuat remaja mengikuti minat temannya, memilih bidang yang sebenarnya kurang sesuai dengan bakat

⁶⁷ Idha Kusmawati, *Pengembangan Bakat dan Minat* (21-06-2009), <http://indoskripsi.com>

guru, dan orang tua.

- c) Pemilihan koordinator usaha pengembangan program yang bertugas untuk merakit data kebutuhan siswa dan menggunakannya untuk :
 - 1. Mengembangkan program, tujuan, dan bentuk-bentuk kegiatan siswa.
 - 2. Mengembangkan rencana bantuan teknis.
 - 3. Mengembangkan dan menerapkan proses identifikasi.
- d) Perancangan model program alternatif layanan yang meliputi beberapa kegiatan, yaitu :
 - 1. Merangkum data,
 - 2. Menghitung populasi yang dilayani,
 - 3. Mengkaji filosofi dan pendekatan program,
 - 4. Menetapkan tujuan,
 - 5. Menetapkan bidang kurikulum yang digali,
 - 6. Mengelompokan pendekatan yang digunakan,
 - 7. Mengorganisasikan program dan jadwal,
 - 8. Menetapkan staf,
 - 9. Menetapkan pendekatan evaluasi, dan
 - 10. Mempertimbangkan anggaran.⁶⁸
- e) Pengembangan staf yang direncanakan dalam tiga tingkatan, yaitu dasar, pengembangan, dan refleksi.

⁶⁸ Reni Akbar, *Menguatkan Bakat Anak*, PT Gramedia Wildiasarana Indonesia-Grasindo, 2002., hal.63

2. Faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan bakat anak dilihat dari lingkungan sosial dan nonsosial yaitu sekolah, seperti guru, para staf administrasi dan teman-teman kelas yang dapat mempengaruhi semangat belajar. Lingkungan nonsosial yaitu, letak sekolah dengan tempat tinggal keluarga siswa, alat belajar, keadaan cuaca, dan waktu belajar yang digunakan siswa. Faktor inilah yang dipandang menentukan tingkat keberhasilan siswa belajar.⁷⁰

Faktor-faktor lain selain di atas yang tak kalah pentingnya untuk menunjang bakat dan kreatifitas anak secara optimal, yaitu:⁷¹

a) Faktor lingkungan

Faktor lingkungan merupakan olahan dari berbagai hal, misalnya sosial, pendidikan, dan keluarga. Lingkungan sosial yang begitu bervariasi sangat mempengaruhi anak dalam menyesuaikan dengan lingkungannya, karena anak pada dasarnya telah memiliki potensi dasar positif, maka diperlukan lingkungan yang positif pula. Hal itu, bukan saja akan membentuk anak menjadi serta positif melainkan perkembangan potensi anak pun tidak terhambat.

b) Faktor kepribadian

Faktor kepribadian yaitu keadaan psikologis dimana perkembangan potensi anak tergantung pada diri dan emosi anak itu

⁷⁰ Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*, hal. 155

⁷¹ Miftahul Asrar, *Mencetak Anak Berbakat Cerdas Intelektual*, Surabaya: Jawara Surabaya, 2002, hal.91

sendiri. Hal itu sangat membantu anak dalam membentuk konsep optimis dan percaya diri, maka menanamkan kepercayaan dalam diri anak akan membantu mental serta kepribadian dan serta optimis

c) Faktor minat dan motivasi

Faktor minat dan motivasi yaitu suatu kondisi intern anak untuk mengembangkan potensinya. Karena itu, minat dan motivasi merupakan jembatan penghubung antara potensi bakat dan kreatifitas. Boleh jadi dengan tidak dimilikinya 2 faktor di atas, potensi itu akan tersembunyi, bakat akan kurang berkembang atau tidak menonjol, bila tidak disertai motivasi. Motivasi berhubungan dengan kuatnya daya juang untuk mencapai suatu sasaran tertentu. Jika kurang ada motivasi untuk menjadi seorang ahli musik, maka rintangan yang kecil saja dalam belajar musik sudah cukup dapat menghilangkan semangat berlatih sehingga bakat musik kurang berkembang.

d) Faktor penilaian

Faktor penilaian yaitu menghargai gejala bakat anak, kelihatannya anak cenderung subyektif, namun harus diakui bahwa anak membutuhkan rangsangan dari lingkungan untuk menumbuhkan rangsangan itu. Hargai setiap prestasi anak, beri hadiah (tidak harus berupa materi) kala anak berprestasi, dan pandai-pandailah mencari

