

Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pembinaan Karier Guru Menjadi Bakal Calon Kepala Sekolah

Ade Chandra
Universitas Negeri Padang
Email: dedimarzerano@gmail.com

Abstract

There are many teachers in school who have a good personality, mastering pedagogic, social mentally, and professional and dedicated. They become the requirement as a school leader, unfortunately, they are a lack of school managerial. So that incompetence to manage school management. The potential teachers should be trained and developed his carrier as the candidate of principal. The carrier training should be directly guided by principal and carrier development through education and training of leadership. These times the training and development teacher carrier for getting the job position certainty in school still un-optimal. The implication of teacher functional position becomes stagnant. It's not enough they are appreciated by the phrase "teacher, the hero without commendable sign". It's a teacher carrier problem that should be found the solution.

Keywords: Leadership of Principal, Teacher Carrier, Candidate of Principal



Licenseses may copy, distribute, display and perform the work and make derivative works and remixes based on it only if they give the author or licensor the credits ([attribution](#)) in the manner specified by these. Licenseses may copy, distribute, display, and perform the work and make derivative works and remixes based on it only for [non-commercial](#) purposes.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi atau mengelola orang lain dalam suatu organisasi untuk bekerjasama secara sadar dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah. Kepala sekolah dalam memimpin sekolah harus dapat mempengaruhi warga sekolah yang terdiri dari Tenaga Pendidik (guru), Tenaga Kependidikan, dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan dengan menggunakan cara-cara yang positif. Kepala sekolah merupakan tenaga kependidikan profesional yang bertugas memimpin sekolah sesuai dengan fungsi dan peranannya sebagai Educator, Manajer,

Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator.

Beratnya beban tugas dan tanggung jawab seorang kepala sekolah mengelola manajemen sekolah meliputi; manajemen pembelajaran, manajemen kegiatan kesiswaan, manajemen sarana dan keuangan, manajemen komunikasi, dan manajemen lainnya. Untuk melaksanakan tugas tersebut kepala sekolah (SMP dan SMA) dibantu oleh wakil kepala yang berasal dari guru. Wakil kepala sekolah adalah guru pilihan yang memiliki kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang lebih baik dari guru lainnya. Aspek lainnya adalah berdedikasi tinggi dalam melaksanakan tugas, loyal kepada kepala sekolah, punya integritas dan komitmen memimpin sekolah, bertanggung jawab

melaksanakan tugas, serta dapat bekerjasama dalam “*Team Work*” sekolah. Mengenai pemilihan wakil kepala sekolah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007 tentang standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah pada bagian Kepemimpinan Sekolah ayat 5 dinyatakan bahwa Wakil kepala sekolah/madrasah dipilih oleh Dewan Pendidik, dan proses pengangkatan serta keputusan, dilaporkan kepala sekolah/madrasah kepada instansi di atasnya.

Wakil kepala sekolah terpilih secara demokrasi dipilih oleh dewan guru, pembinaan kariernya langsung dibina oleh kepala sekolah. Dengan pembinaan karier wakil kepala sekolah memperoleh pengetahuan dan pengalaman memanej sekolah. Bekal bagi wakil sekolah memimpin sekolah bila nanti diberi kepercayaan penuh mengelola sekolah. Pembinaan wakil kepala sekolah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah menyangkut dengan manajemen penyelenggaraan sekolah. Selain itu perlu dibina dan dikembangkan empat kecerdasan yaitu; kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan Sosial. Kecerdasan tersebut dipadukan menjadi satu kesatuan yang utuh. Hasil dari pembinaan ini akan menunjang keberhasilan memimpin sekolah.

Kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah perlu pula membina guru yang terbaik disekolah yang dipimpinnnya dikader menjadi bakal calon pemimpin sekolah. Caranya menugaskan mereka mendampingi wakil kepala sekolah. Dari pendampingan ini guru tersebut dapat belajar dan praktik memimpin sekolah. Suatu waktu habis masa jabatan wakil kepala sekolah atau wakil kepala sekolah dipromosikan, guru yang dikaderkan dipromosikan menjadi wakil kepala sekolah. Dengan demikian sistem pembinaan karier kader calon kepala sekolah dilakukan secara berkesinambungan.

Masih banyak dijumpai kepala sekolah yang tidak melakukan pembinaan karier wakil kepala sekolah dan karier guru secara optimal. Hal ini bisa disebabkan antara lain; kepala sekolah kurang mampu membina karier calon pemimpin sekolah, manajemen sekolah tidak dikelola secara transparan, dan iklim sekolah kurang kondusif. Selain itu bakal calon kepala

sekolah itu sendiri bersikap apriori dengan kariernya sehingga kurang motivasi mengembangkan karier. Kepala sekolah yang baik dalam pembinaan bakal calon pemimpin sekolah adalah kepala sekolah yang tidak hanya mementingkan peningkatkan kariernya saja, tetapi juga membina dan mengembangkan karier pembantunya.

Keberhasilan kepala sekolah membina karier calon pemimpin sekolah berdampak terhadap pengembangan kultur positif sekolah, stabilitas ketahanan sekolah, pelaksanaan program kerja sekolah, pandangan masyarakat terhadap kepemimpinan sekolah, peningkatan kualitas sekolah, dan peningkatan prestasi serta prestise sekolah. Sekolah seperti inilah yang menjadi sekolah idaman bagi peserta didik dan menjadi rujukan bagi sekolah lain.

Salah satu sekolah yang perlu direvitalisasi pembinaan karier bakal calon kepala sekolah adalah SMP Negeri 1 Payakumbuh. Sekolah yang banyak mengorbitkan wakil kepala sekolah menjadi kepala sekolah. Sistem pembinaan kariernya selama ini dirasa perlu ditinjau ulang dan disempurnakan. Sebab, pembinaan karier bakal calon kepala sekolah tidak dilakukan secara berjenjang. Kepala sekolah hanya membina wakil kepala sekolah, tanpa mengkaderkan guru yang lain sebagai penerus kepemimpinan sekolah. Akibatnya begitu wakil kepala sekolah dipromosikan untuk suatu jabatan sulit mencari pengganti yang kompeten dan kredibel. Dampaknya kultur positif sekolah yang ada tidak berkembang, pembangunan dan pengembangan sekolah mengalami sulit dilakukan, dan kondisi iklim sekolah menjadi kurang kondusif. Keadaan ini sulit mempertahankan prestasi sekolah.

Upaya yang pembinaan selama ini terhadap karier guru terbaik SMP Negeri 1 Payakumbuh, belum dilakukan secara optimal, berjenjang, dan tidak berkesinambungan. Sehingga sistem pengkaderan bakal calon kepala sekolah tidak berkelanjutan. Kondisi ini dapat mengganggu sistem kepemimpinan sekolah dan kultur sekolah yang telah dikembangkan pada sekolah ini. Dampaknya terhadap iklim sekolah kurang kondusif, budaya positif sekolah tidak berkembang, partisipasi warga sekolah berkurang, dan penurunan prestasi serta prestise sekolah.

Sebaiknya guru berprestasi dan berdedikasi yang bertugas di SMP Negeri 1 Payakumbuh dibina kariernya menjadi bakal calon pemimpin sekolah dengan cara melibatkan guru tersebut berpartisipasi aktif sebagai pembantu umum wakil kepala sekolah. Guru calon pemimpin sekolah itu diarahkan, dibimbing, dan dimotivasi secara kontinu. Pemberdayaan guru seperti itu akan memberi bekal pengalaman baginya untuk mengelola manajemen sekolah. Sehingga begitu guru tersebut dipromosikan memimpin sekolah dia dapat meneruskan kepemimpinan lama menyelenggarakan sekolah dan mengembangkan kultur positif sekolah.

Sistem pembinaan karir guru menjadi bakal calon pimpinan sekolah yang demikian akan terjadi regenerasi kepemimpinan sekolah secara berkesinambungan. Hal ini akan memberikan manfaat langsung bagi peningkatan karier guru yang dikaderkan, bermanfaat bagi warga sekolah dalam hal keberlangsungan pengelolaan manajemen kepemimpinan sekolah berkelanjutan. Bahkan model pembinaan karier yang demikian berkontribusi bagi kepala sekolah lain mengadopsi sistem pembinaan karier guru untuk diterapkan pada sekolah yang dipimpinnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam KBBI, istilah kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, artinya orang yang memimpin. Ditambah awalan ke dan akhiran an menjadi kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Poerwadarminta, 1998). Menurut Tead; Terry, Hoyt dalam Suarga (2017) kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan kemampuan orang atau kompetensi orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Dari pengertian kepemimpinan di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin mempengaruhi orang lain dalam suatu kelompok maupun organisasi guna membimbing, mengarahkan kemampuan

yang dimiliki orang, mempengaruhi orang itu untuk mencapai tujuan yang diinginkan kelompok atau organisasi. Dalam hal ini pemimpin organisasi berfungsi sebagai leader.

Organisasi, adalah unit sosial terdiri dari dua orang atau lebih yang sengaja diatur oleh pemimpin organisasi, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama Robbins dalam Pratiwi, Widjaja, & Widayati (2018)). Murdiamoko mendefenisikan organisasi ialah sistem sosial yang memiliki identitas kolektif yang tegas, daftar anggota yang terperinci, program kegiatan yang jelas, dan prosedur pergantian anggota ditentukan organisasi.

Organisasi dimaksud pada tulisan makalah ini adalah organisasi sekolah yang anggotanya terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan, mereka menjalankan fungsi manajemen dan konsep-konsep perilaku organisasi berlaku pada pimpinan sekolah, staf administrasi sekolah, pendidik, dan komite sekolah. Sekolah sebagai sebuah organisasi memiliki struktur organisasi dengan pembagian kerja yang jelas.

Yoder dalam Fiernaningsih, Herijanto, & Hadi (2017) menyatakan, "*Job analysis is the procedure by which the facts with respect to each job are systematically discovered and noted. It is some times called job study, suggesting the care with which task, process, responsibilities, and personal requirements are investigated*". Artinya, analisis jabatan adalah suatu prosedur untuk menemukan dan mencatat secara sistematis hal-hal yang berhubungan dengan suatu jabatan. Kadang-kadang disebut juga dengan *job study* yang mempelajari tentang tugas, proses kerja tanggung jawab, dan persyaratan personal suatu jabatan.

Pada organisasi sekolah telaah staf untuk menentukan posisi jabatan dari personalia pada bidang akademik dan bidang non akademik sesuai dengan bidang keahlian personalia sekolah. Penempatannya dianalisis oleh kepala sekolah sesuai dengan kewenangannya menempatkan posisi seorang personalia menduduki suatu jabatan di sekolah dengan mempertimbangkan kompetensi yang dikuasai oleh personalia.

Kepala sekolah dalam bahasa Inggris padanannya adalah *school principal*, mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah (Azuar, Syafaruddin, & Siahaan, 2017). pengertian kepala sekolah menurut Suyanto dalam Nasution, (2016) adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Permen Dikbud Nomor 6 Tahun 2018 menyatakan, kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan.

Dari pengertian tentang kepala sekolah di atas disimpulkan bahwa kepala sekolah berasal dari guru. Sebagai guru kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial untuk mengelola sekolah secara demokrasi, transparan, dan efektif dengan melakukan inovasi terhadap sekolah yang dipimpinya.

Brien dalam Sanusi & Darmawan (2016) menyatakan "*The school is considered both as an institution of the stated and as agency of democratic values.*" Artinya sekolah sebagai suatu lembaga Negara menyiapkan pemimpin untuk menyelenggarakan nilai-nilai demokrasi. Sejalan dengan itu Neil R. G. dalam Rosmalah (2016) berpendapat kepala sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sekolah secara demokratis. Antara lain dengan a) melibatkan semua pihak khususnya guru dan orang tua peserta didik; b) membentuk tim-tim hoc yang diberi wewenang mengambil keputusan yang relevan dengan tugasnya; dan c) menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga di luar sekolah.

Dengan demikian kepala sekolah merupakan *agent of change* atau agen perubahan yang demokratis dalam mengambil keputusan strategis pengelolaan sekolah. Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah membentuk tim kecil yang diberi kewenangan sendiri kepala sekolah menjalin kerja sama dengan pihak lainnya. Kepala sekolah yang demikian mampu mengelola sekolah efektif

dan efisien, dan mengembangkan karirnya serta karir wakil kepala sekolah dan karir guru.

Dalam buku *The Principalship, Educational Leadership* dinyatakan bahwa; kepala sekolah membimbing dan mengembangkan bakat serta kompetensi guru sebagai pemimpin dari kelas sampai ke tingkat sekolah (karier). *The Art of Excelent Life* (2013) dinyatakan. Karier guru dimaksud adalah kemajuan dan perkembangan yang dicapai guru dalam profesi keguruan. Karier guru terbina, apabila selama masa baktinya, pada kurun tertentu guru memperoleh kenaikan pangkat/golongan dan kenaikan jabatan sesuai dengan hasil evaluasi yang baku mengenai pengalaman, kesetiaan dan pengabdian, serta kecakapan dan prestasinya (Ariyani, 2017).

Pernyataan bahwa kepala sekolah punya tanggung jawab untuk membina dan meningkatkan wakil kepala sekolah dan karir guru yang dinilai memenuhi syarat sesuai dengan Undang-Undang dan peraturan yang berlaku. Pembinaan karir wakil kepala sekolah dibina langsung oleh kepala sekolah. Sedangkan karir guru dibina kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah. Pengembangan karir wakil kepala sekolah dan keprofesian guru harus dilakukan berkelanjutan.

Pembinaan profesional guru berdasarkan PP No. 74 Tahun 2005 tentang guru mengamanatkan terdapat dua jalur pembinaan dan pengembangan profesi guru, yaitu: pembinaan dan pengembangan profesi guru, dan pembinaan dan pengembangan karir. Pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi pembinaan terhadap kompetensi paedagogik, kepribadian, sosial, dan professional. Guru adalah komponen sekolah yang diuntut mempunyai banyak sekali kemampuan dan keterampilan (Hadiyanto, 2004). Hariwung dalam Susana (2018) berpendapat mengembangkan kemampuan guru dalam konteks ini tidak hanya ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen, kemauan beserta motivasi guru untuk berkarier.

Pembinaan terhadap guru tujuannya untuk meningkatkan kemampuan mengelola pembelajaran secara professional. Kompetensi guru dapat ditingkatkan langsung oleh kepala sekolah dengan melaksanakan supervisi.

Mengadakan workshop dan lokakarya peningkatan mutu pembelajaran. Bagi guru yang di nilai beprestasi dipromosikan pada satu jabatan di sekolah. Pembinaan dan pengembangan karier wakil kepala sekolah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi mengelola manajemen sekolah dan promosi jabatan. Pembinaan karier dilakukan langsung oleh kepala sekolah dengan memberi bimbingan, arahan, kepercayaan penuh memberi mengelola sekolah. Pengembangan karier dilakukan dengan mengikut sertakan calon pemimpin sekolah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah.

Scara etimologi kata karier berasal dari bahasa Belanda, yaitu kata *carriere*, artinya perkembangan dan kemajuan pekerjaan seseorang. Mulyono dalam Lestari (2017) mengartikan istilah karier adalah perkembangan dan kemajuan, pekerjaan, jabatan, dan sebagainya. Dalam KBBI online karier pekerjaan yang memberikan harapan.

Sehubungan dengan pengertian karier di atas, maka karier dimaksud adalah karier guru di sekolah, baik karier tugas pembelajaran, maupun karier jabatan disekolah yang dapat ditingkatkan. Sehingga seseorang yang dinilai memenuhi syarat administrasi dan syarat kompetensi tidak stagnasi profesinya. Melainkan mengalami peningkatan dari jabatan guru bisa, menjadi guru fungsional bersertifikasi, bakal calon pimpinan sekolah, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah.

Pengembangan karier menuntut seseorang mengambil keputusan dan mengikat diri untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Menurut Sigit dalam Triatmanto (2017), pusat gagasan pengembangan karier adalah waktu, yang dipengaruhi *cost and bonafid*, selalu mempertimbangkan dalam memilih pekerjaan, apa yang dikerjakan, apa untung dan untung rugi. Secara awam pengertian pengembangan karier peningkatan jabatan yang didasarkan prestasi kerja, masa kerja, dan kesempatan.

Mengacu kepada pengertian karier di atas maka yang harus memutuskan karier jabatan fungsional guru adalah guru itu sendiri, kemudian dikelola dan dibina oleh kepala sekolah agar guru itu meningkat kompetensi serta meningkat prestasinya. Peningkatan ini memberi peluang bagi guru untuk

dipromosikan menduduki suatu jabatan di sekolah, misalnya Pembina OSIS, koordinator unit teknis, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah. Pembinaan terhadap kompetensi guru berkelanjutan dan pembinaan karier guru berprestasi serta berdedikasi menentukan karier seseorang di sekolah untuk selanjutnya dikembangkan.

Jabatan tertinggi guru di sekolah adalah kepala sekolah atau dikenal dengan istilah *top manajer* karena kepala sekolah pengambil keputusan dan kebijakan tertinggi di sekolah. Kepala sekolah memiliki hak otonomi dalam mengelola manajemen sekolah dan hak prerogatif kepala sekolah adalah promosi jabatan bagi guru. Walau punya hak prerogatif tidak berarti kepala sekolah bertindak sesuka hatinya tanpa mempertimbangkan kepatutan dan kelayakan seseorang dipromosikan, serta masukan dari personal lain misalnya; wakil kepala sekolah, ketua dewan guru, pengawas Pembina sekolah, dan pengurus komite sekolah.

Seorang guru dapat menjadi bakal calon kepala sekolah apa bila memenuhi syarat sebagaimana ditentukan dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, Bab II, Pasal 2 Ayat 1. Dan memiliki kompetensi pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial (Ketentuan Umum pasal 1 poin 3).

Penguasaan kompetensi tersebut di atas selain bawaan dari bakal calon kepala sekolah seperti kompetensi sikap, kepribadian, dan sosial yang terus dikembangkan kearah yang lebih baik. Sedangkan yang lain diperoleh dari belajar serta praktik mengelola manajemen sekolah. Pembinaannya dilakukan oleh kepala sekolah secara berkelanjutan. Hasilnya bakal calon kepala sekolah memiliki kompetensi yang baik sebelum dipromosikan menjadi kepala sekolah.

Pembinaan dan pengembangan karier guru menjadi bakal calon pemimpin sekolah merupakan salah satu upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia sekolah. Flippo (1984) menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pembinaan, dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian,

pemeliharaan dan pemisahan sumberdaya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan perorangan, tujuan organisasi, dan tujuan masyarakat dapat tercapai.

Sehubungan dengan pernyataan di atas maka sumber manusia dimaksud adalah sumber daya manusia sekolah terdiri; a) Tenaga Kependidikan; kepala sekolah, administrator, pustakawan, laboran, dan operator computer. b) Tenaga Pendidik (guru). Dalam manajemen sumberdaya manusia ketenagaan sekolah itu merupakan satu kesatuan organisasi yang harus dibina berkelanjutan. Khusus pembinaan terhadap guru bakal calon pemimpin sekolah pembinaannya dilakukan secara khusus dengan cara memberi, pengarahan, petunjuk, dalam bimbingan mendampingi wakil kepala sekolah mengelola manajemen sekolah

Dengan cara pembinaan tersebut tujuan yang diinginkan sumber daya manusia sekolah akan dicapai yaitu; tujuan personalia meningkatkan kompetensi. Tujuan pribadi calon pimpinan sekolah, untuk meningkatkan karier. Tujuan kelompok, penyelenggaraan sekolah secara transparan dan akuntabel, efektif dan efisien, serta bermutu. Tujuan bagi masyarakat, memenuhi tuntutan orang tua peserta didik; mencerdaskan, membangun karakter, dan membekali keterampilan putera puterinya. Tujuan bagi negara adalah tercapainya tujuan pendidikan Nasional.

Keberhasilan pembinaan dan pengembangan karier guru sebagai bakal calon pimpinan sekolah meningkatkan kecakapannya mengelola manajemen sumber daya manusia sekolah dengan menjadikan warga sekolah menjadi basis pengembangan. Peran serta dari warga sekolah sangat penting, karena mereka lah tahu dengan apa yang telah diberdayakan, bagaimana memberdayakannya, dan hasil dari pemberdayaan, serta apa prioritas yang akan diberdayakan. Prioritas pertama yang harus diberdayakan oleh bakal calon kepala sekolah setelah dipromosikan menjadi sekolah adalah mengembangkan kultur sekolah yang telah ada. Sebab, kultur sekolah sangat berpengaruh bagi kepala sekolah mengelola manajemen sekolah.

Menurut Effendi (2005), kultur sekolah adalah suatu konsep yang mengacu pada persepsi guru dan staf dilingkungan kerja

sekolah, yang dipengaruhi oleh organisasi formal, organisasi informal, dan praktik kepemimpinan di sekolah, yang berpengaruh terhadap sikap, semangat dan gairah kerja masyarakat sekolah. Carvanagh dalam Sumardi (2015) mengartikan kultur sekolah adalah budaya sekolah yang dihasilkan dari persepsi individu dan persepsi kolektif yang ada di sekolah serta interaksi antar personal sekolah, orang tua peserta didik, dan sistem pendidikan.

Dari pendapat di atas peranan dari kepala sekolah yang dipromosikan memimpin sekolah dominan untuk mempengaruhi warga sekolah mengembangkan kultur sekolah yang dipimpinya, kultur sekolah yang dibutuhkan dalam membangun dan mengembangkan sekolah adalah kultur positif sekolah. Kultur positif sekolah menurut Darma dalam Neprializa (2015) bercirikan warga sekolah; bersikap jujur, komunikasi terbuka, pengelolaan keuangan transparan, kepercayaan tinggi, bekerjasama kolektif, harapan dan cita-cita yang tinggi, saling menghargai, membina karir staf, saling peduli, responsif terhadap aspirasi guru, keterlibatan guru mengambil keputusan, demokratis, dan gairah kerja warga sekolah.

Pengembangan kultur positif sekolah yang demikian menuntut kesiapan kepala sekolah. Bagi kepala sekolah dapat diorbitkan melalui pembinaan berkelanjutan, memiliki kompetensi mengelola warga sekolah, menciptakan kultur positif sekolah. Kultur positif sekolah dikembangkan oleh kepala sekolah dengan melibatkan peran serta atau partisipasi warga sekolah. Hasil pengembangan kultur sekolah inilah yang menjadi landasan pengembangan manajemen sumber daya manusia sekolah berupa otonomi sekolah dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Manajemen berbasis sekolah adalah suatu ide dimana proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar itu sendiri yaitu sekolah (Depdikbud, 1999).

Menurut Umaedi, Hadiyanto, & Siswantari (2013) dengan menerapkan MBS, sekolah (baca kepala sekolah, guru, dan orang tua) dapat merespon secara cepat dan tepat

perubahan lingkungan, termasuk tuntutan dan aspirasi masyarakat, tanpa selalu mohon petunjuk.

Apabila seorang kepala sekolah diberi kekuasaan untuk mengambil keputusan secara demokratis dalam pengembangan sekolah termasuk kedalamnya pembinaan dan pengembangan karier staf, maka warga sekolah akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan. Sekolah perlu memiliki wewenang untuk mengambil keputusan, sebab keputusan akan benar sesuai dengan kebutuhan dan realitas proses belajar mengajar. Keputusan yang diambil akan didukung oleh orang tua peserta didik atau komite sekolah.

Menurut Duhou (1999) konsep sekolah sebagaimana dikemukakan di atas mengacu kepada konsep sekolah efektif yaitu sekolah yang memiliki profil yang kuat: mandiri inovatif, beriklim kondusif, mengembangkan sikap kritis, kreativitas dan demokrasi. Sekolah yang demikian memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada peserta didik dan warga sekolah melalui pemberian layanan bermutu, dan pembinaan dan pengembangan karier guru berkelanjutan.

Sekolah yang efektif dapat diciptakan dengan mengembangkan kultur sekolah yaitu suatu konsep yang mengacu pada persepsi guru dan staf lingkungan kerja sekolah yang dipengaruhi oleh organisasi formal. Organisasi non formal, dan organisasi informal, dan praktik kepemimpinan sekolah, yang berpengaruh terhadap sikap, semangat, dan gairah kerja masyarakat sekolah (Depdikbud, 1999). Satori dalam Riswandi (2015) mengemukakan, Sekolah Efektif dalam perseptif manajemen, merupakan proses pemanfaatan sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan rasional, sistimatis untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Penciptaan sekolah demikian merupakan pendidikan masa depan. Pendidikan untuk masa depan adalah pendidikan yang memberikan kerangka berpikir logis, keterampilan manajerial, dan sikap futuristik. Sekolah masa depan dapat diwujudkan apabila pendidikan dilaksanakan oleh sekolah yang mempunyai budaya yang baik, konsep yang jelas, aplikasi terarah,

evaluasi yang diagnostik, tindak lanjut yang efektif dan efisien, serta guru dan kepala sekolah profesional.

Sekolah masa depan merupakan paradigma baru pendidikan yang memusatkan aktivitas dan kreativitas belajar pada peserta didik, mengembangkan potensi diri yang memiliki peserta didik, menggunakan berbagai sumber belajar, media pembelajaran berbasis TIK, menerapkan model pembelajaran berbasis perubahan, berbasis proyek, dan berbasis masalah, metode pembelajaran bervariasi, berpikir kritis dan analitis, dan lingkungan belajar menyenangkan. Tujuan pembelajaran terpadu terhadap pencapaian kompetensi; ranah kognitif, ranah afektif, dan ranah kognitif.

Pendidikan masa depan membutuhkan guru yang profesional melaksanakan tugas utama guru meliputi; mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan menilai serta mengevaluasi peserta didik. Guru masa depan dapat dihasilkan dengan mengembangkan kultur positif guru, pembinaan profesi guru berkelanjutan, pengembangan strategi pembelajaran dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan secara berkesinambungan. Dengan sendirinya peranan guru ikut berubah yaitu berperan sebagai fasilitator, dinamisator, motivator. dan innovator.

Pendidikan masa depan menuntut kepemimpinan kepala sekolah masa depan yaitu kepala sekolah profesional yang lahir dari hasil pembinaan dan pengembangan karier guru berkelanjutan bidang akademis dan bidang manajerial. Sebab, mereka telah dibekali dengan pengetahuan dan pengalaman mengelola manajemen sekolah secara efektif, dilakukan inovasi terhadap sekolah, gaya kepemimpinan sekolah menunjukkan kepribadian yang baik, berkolaborasi mengelola sekolah, berorientasi ke peradaban masa depan, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kepala sekolah masa depan menjadikan sekolah pusat pendidikan dan pembelajaran, pusat kebudayaan, pusat ilmu pengetahuan, pusat pengembangan potensi peserta didik, pusat kegiatan peserta didik, pusat pembinaan karakter didik, pusat pengembangan manajemen sekolah, dan pusat peradaban

manusia masa depan. Berarti kepala sekolah masa merupakan jabatan strategis dari hasil pengembangan karier guru menjadi kepala sekolah yang siap pakai.

Dengan demikian penting dilakukan pengembangan kultur positif sekolah, pembinaan berkelanjutan terhadap profesi guru, peningkatan karier guru, dan promosi jabatan wakil kepala sekolah. Dari upaya inilah kepala sekolah dapat dengan mudah memanej warga sekolah untuk berpartisipasi aktif membangun dan mengembangkan sekolah efektif menjadi sekolah masa depan yang diidam-idamkan oleh peserta didik, orang tua peserta didik, masyarakat, dan bangsa.

SIMPULAN DAN SARAN

Memperhatikan dan membaca latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penulisan, dan pembahasan konteks tulisan ini yang didukung dengan teori serata peraturan perundang-undangan, disimpulkan bahwa, pembinaan jenjang karier guru menjadi pimpinan sekolah belum dilaksanakan secara optimal oleh kepala sekolah. Implikasinya setelah guru dipromosikan memimpin sekolah tidak punya bekal ilmu manajemen yang cukup mengelola sekolah.

Sekolah masa depan membutuhkan kepala sekolah yang memiliki kemampuan multi manajemen, berkepribadian baik, aktif, kreatif, inovatif, saintifik, menguasai TIK, berintegritas dan komitmen tinggi, dalam membangun dan mengembangkan yang dipimpinnya untuk diwujudkan menjadi sekolah efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyani, R. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru. *Jurnal Al-Afkar*, V(1).
- Azuar, C., Syafaruddin, & Siahaan, A. (2017). Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Fungsi Guru di SMA Muhammadiyah 2 Medan. *Edu Riligia*, 1(2), 185–192.
- Depdikbud. (1999). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.

- Duhou, A. (1999). *School Based Management*. Paris: UNESCO.
- Effendi, A. R. (2005). *Kebudayaan dan Pembangunan Sekolah*. Jakarta: SKH Media Indonesia.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Hadi, M. (2017). Pengaruh Analisis Jabatan, Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non PNS. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 11(2), 75–85.
- Flippo, E. B. (1984). *Manajemen Personalia (Indonesia)*. Jakarta: Airlangga.
- Hadiyanto, H. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Lestari, I. (2017). Meningkatkan Kematangan Karir Remaja Melalui Bimbingan Karir Berbasis Life Skills. *Jurnal Konseling GUSJIGANG*, 3(1), 17–27.
- Nasution, S. P. (2016). Peranan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru. *Al-Idarah Jurnal Kependidikan Islam*, 6(1), 190–209.
- Neprializa. (2015). Manajemen Budaya Sekolah. *Manajer Pendidikan*, 9(3), 419–429.
- Poerwadarminta, W. J. S. (1998). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Pratiwi, I., Widjaja, P. H., & Widayati, C. C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Participative Terhadap Prestasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Hero Supermarket Tbk. Bintaro Divisi Sales Support. *Jurnal Ekonomi*, XXIII(01), 76–98.
- Riswandi. (2015). Pelatihan Manajemen Sekolah sebagai Upaya untuk Menciptakan Sekolah Efektif pada Sekolah Dasar di Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Tarbiyah*, 22(1), 147–168.
- Rosmalah. (2016). Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Publikasi Pendidikan*, VI(1), 64–76.
- Sanusi, A. R., & Darmawan, C. (2016). Implementasi Pendidikan Politik dalam

- Membentuk Karakter Kepemimpinan Lintas Budaya pada Generasi Muda Demi Mewujudkan Budaya Politik Pancasila. *JPIS: Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 25(1), 24–40.
- Suarga. (2017). Efektivitas Penerapan Prinsip-prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Layanan Administrasi Pendidikan. *Jurnal Idaarah*, 1(1), 23–33.
- Sumardi, V. (2015). Mengkreasi Kultur Positif Sekolah Melalui Kepemimpinan Bijak. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Missio*, 7(2), 232–243.
- Susana. (2018). Supervisi Akademik dan Komitmen Kerja Guru terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XXV(1), 120–128.
- Triatmanto, B. (2017). Analisis Pengembangan Karier yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(2), 72–82.
- Umaedi, U., Hadiyanto, H., & Siswantari, S. (2013). *Materi Pokok Manajemen Berbasis Sekolah*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.