

Potensi Sumber Daya Manusia di Era Otonomi Sekolah

Fientje J.A. Oentoe
Universitas Negeri Manado

Abstract: The principals potentials are able to actualizations in four levels of competence are: (1) technical competence, (2) interpersonal competence, (3) instructional competence, and (4) political competence. Teachers' potential to actualization in: (1) to understand the existence of students from biological, psychological and intellectual views, (2) to be facilitators, (3) in general, to conduct some researches concerning with the subject they teach. The students' potential to actualizations in: (1) propose their opinions and suggestions in intra as well as extracurricular activities, (2) to make some decisions that have non academic characteristics

Keywords: potential, human resources, school autonomy.

Inti permasalahan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam era otonomi sekolah berada pada peningkatan kualitas tenaga kependidikan yang mampu menjadi pelaku-pelaku dalam bidang pendidikan. Mengkaji dan memahami permasalahan tersebut, maka yang menjadi tantangan pada saat ini adalah bagaimana cara meningkatkan kualitas, dedikasi, dan inovasi tenaga kependidikan. Dalam hal ini, peran pendidikan sebagai penghasil tenaga kerja sangatlah penting. Oleh karena fungsi pendidikan bukan hanya pemasok tenaga kerja dalam jumlah banyak, tetapi juga bermutu, berdedikasi tinggi dan berdisiplin, sehingga dapat menjadi dinamisor, innovator, serta motivator dalam pembangunan daerah yang tengah dilakukan (Salladien, 2001). Jadi, dalam hal ini yang dimaksud dengan sumber daya sekolah adalah kepada sekolah, guru, siswa dan staf tata usaha. Namun, yang akan dibicarakan dalam penulisan ini adalah mengenai potensi kepala sekolah, guru dan siswa dalam implementasi otonomi sekolah. Berbicara mengenai potensi menurut Soetjipto (1999) adalah kemampuan atau kapasitas laten yang dapat

terrealisasikan melalui usaha pengembangan. Sedangkan yang berhubungan dengan potensi kepemimpinan kepala sekolah menurut Lipham, Rankin, Hoeh (1985: 69) adalah sebagai "aspect of leadership that refers to the extent to which an initiated change represents a significant departure from that which exists".

POTENSI KEPALA SEKOLAH

Otonomi sekolah adalah kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa diri sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan perundang-undangan system pendidikan nasional. Untuk dapat menampung aspirasi warga sekolah, kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan. Pemberdayaan dalam konteks aktualisasi atau pengembangan diri yang berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan individu dikemukakan oleh Glickman (1989:4) sebagai "internal control and individually divergent practices, solving problems independently". Akan tetapi, hal ini tidak hanya meliputi pemberdayaan individu saja, melainkan juga mencakup upaya memberdayakan orang lain. Dengan demikian, pemberdayaan berarti peningkatan kualitas secara fungsional sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai tugas, peran dan tanggungjawabnya. Pemberdayaan juga menuntut

Alamat Korespondensi:

Fientje J.A. Oentoe, Universitas Negeri Manado di
Tondano, Sulawesi Utara

digunakannya kecakapan baru, yang meliputi: membuat mampu (*enabling*), memperlancar (*facilitating*), berkonsultasi (*consulting*), bekerjasama (*collaborating*), membimbing (*mentoring*), dan mendukung (*supporting*) (Stewart, 1994). Berkaitan dengan itu kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif (Wood, Nicholson, & Findley, 1979).

PERAN DAN TANGGUNG JAWAB KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER PENDIDIKAN

Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, yang meliputi: (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) pengarahan, (d) koordinasi, (e) pengawasan, dan (f) pengambilan keputusan (Knezevich, 1984). Kepala sekolah sebagai fasilitator kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Wood, Nicholson, & Findley, 1979) dapat melakukan berbagai strategi untuk mengantisipasi kecenderungan-kecenderungan yang mungkin akan berdampak terhadap sekolah. Dalam kaitan ini, Cunningham (1982) mengemukakan bahwa melalui instrumen perencanaan, para pengambil keputusan (dalam hal ini kepala sekolah) dapat melihat jauh ke depan, mengantisipasi berbagai kejadian, mempersiapkan berbagai peluang, merumuskan pengarahan, menyusun peta kegiatan, dan menyiapkan berbagai urutan pengarahan untuk mencapai tujuan. Dalam konteks otonomi sekolah maka perencanaan yang harus dilakukan kepala sekolah adalah menyangkut kurikulum, sarana dan prasarana, dana, siswa, dan lingkungan fisik sekolah. Otonomi kepala sekolah mutlak harus dimiliki, sehingga bebas mengatur tuntutan kurikulum atau kedinasan sesuai dengan konteks sekolah masing-masing. Kerangka berpikir kontekstual kepala sekolah adalah mampu merencanakan dengan mendasarkan pada kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki sekolahnya. Agar pengorganisasian sekolah dapat dilakukan dengan baik, maka haruslah memedomani prinsip-prinsip pengorganisasian. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian sekolah menurut Lipham, Rankin dan Hoeh (1985) sebagai berikut: (1) Prinsip kesatuan perintah (*unit of control*). Dalam suatu kelemba-

gaan sekolah, hendaknya hanya ada satu orang yang bertugas memberikan perintah, yaitu kepala sekolah. Sebab, jika ada lebih dari satu orang yang memberikan perintah, maka menjadikan penyebab bingungnya komponen manusia sekolah ketika menerima perintah yang berlawanan dalam waktu yang sama. (2) Adanya kemampuan pengawasan (*span of control*). Seorang kepala sekolah haruslah mampu mengawasi keseluruhan anggota organisasi yang menjadi bawahannya. Pengarahan adalah suatu usaha memberikan penjelasan, petunjuk serta pertimbangan dan bimbingan terhadap para petugas yang terlibat, baik secara structural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar (Arikunto, 1990). Tugas pengarahan tersebut hendaknya dilakukan oleh kepala sekolah sebelum para personal sekolah melaksanakan tugasnya. Agar kegiatan pengarahan tersebut dapat berlangsung secara efektif, efisien dan terarah pada tujuan sekolah, hendaknya dilaksanakan secara kontinyu oleh kepala sekolah. Untuk melaksanakan kegiatan pengarahan tersebut, harus dipenuhi beberapa asas seperti: (1) asas kejelasan pesan, (2) asas konsistensi, (3) asas ketepatan waktu, (4) asas distribusi pesan, (5) asas keseragaman dan (6) asas pesan yang menarik dan mudah dipahami (Nawawi, 2000). Hanson (1991) mengemukakan bahwa apabila suatu sekolah kekurangan koordinasi untuk memecahkan masalah dalam proses akademik akan terjadi adanya persaingan yang tidak sehat antar bidang studi atau unit. Kejadian seperti inilah yang harus dicegah dengan cara kepala sekolah hendaknya mengadakan koordinasi sebaik-baiknya. Karena dengan pengkoordinasian diharapkan tidak terjadi arus simpang siur antara bidang-bidang yang ada, baik dalam pengambilan keputusan, penginformasian, serta tindakan. Pengawasan di lingkungan organisasi atau unit kerja yang kecil seperti sekolah dapat dilakukan sendiri oleh kepala sekolah baik secara formal maupun informal. Target pengawasan sekolah adalah tercapainya tujuan sekolah secara efektif dan efisien (Steers, 1985). Selanjutnya, Steers (1985) mengemukakan prosedur pengawasan dalam kelembagaan sekolah adalah sebagai berikut: (1) penentu standar, (2) mengadakan pengukuran, (3) membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan, (4) mengadakan perbaikan. Pengambilan keputusan sangat erat hubungannya dengan seluruh kegiatan

organisasi dan meliputi seluruh fungsi manajemen. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel (1987) bahwa pengambilan keputusan adalah merupakan suatu tanggung jawab utama seluruh *administrator*. Seorang pimpinan dalam organisasi formal seperti sekolah, tidak mungkin terlepas dari pengambilan keputusan. Knezevich (1984) mengemukakan inti kepemimpinan terletak pada bagaimana cara pengambilan keputusan. Hal ini berhubungan juga dengan apa yang dikemukakan (Steers, 1985; Davis & Thomas, 1989) bahwa pemimpin yang efektif adalah kemampuannya mengambil keputusan yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dapat diterima. Jadi, dalam hal ini, seorang kepala sekolah akan berhasil dalam memanaaje sekolah karena dalam pengambilan keputusannya itu tepat dan bermanfaat.

Peran dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan

Dalam praktek sekolah sehari-hari, dapat pula dikatakan bahwa kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang ditugasi memimpin suatu sekolah. Hal ini mengandung arti bahwa fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah, bertugas menciptakan situasi belajar yang kondusif agar guru-guru dapat mengajar, petugas pendidikan lainnya dapat melakukan tugas-tugasnya dan terutama siswa dapat belajar. Disadari bahwa dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin, kepala sekolah akan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dan unik sehingga dia harus menguasai *the art of managing complexity* (Sergiovanni, 1987) dan juga harus menguasai *the arts of influence* (Goleman, 1999). Dengan kata lain, hal-hal tersebut berkaitan dengan kompetensi atau kemampuan kepala sekolah memimpin sekolah. Kepala sekolah tidak hanya sekadar suatu posisi jabatan tetapi suatu karir profesi. Yang dimaksud dengan karir profesi adalah suatu jabatan yang menuntut kompetensi dan keahlian tertentu untuk melakukan tugasnya secara efektif dan efisien (Rebore, 1985). Kompetensi dapat dipandang sebagai kecakapan yang ditunjukkan untuk melaksanakan cara-cara yang dipandang dapat memuaskan (Harris, Mc Intyre, Littleton & Long, 1979). Selanjutnya, Mantja (1996), mengemukakan bahwa kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau latihan. Berkaitan dengaitu Wiles

dan Bondi (1983) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) kompetensi dan keterampilan yang harus dimiliki seorang kepala sekolah, agar supaya sukses dalam kepemimpinan sekolah. Keempat kompetensi dan keterampilan tersebut adalah sebagai berikut: (1) kompetensi teknik; (2) kompetensi interpersonal, (3) kompetensi instruksional, dan (4) kompetensi politik.

Kompetensi teknik

Kepala sekolah perlu banyak memiliki kompetensi dan keterampilan teknis sebab dialah yang berhadapan langsung dengan teknik-teknik mendidik/mengajar dan ketatausahaan. Yukl (1994) mengemukakan bahwa kompetensi dan keterampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi. Demikian pula, Wiles dan Bondi (1983) serta Wood, Nicholson, dan Findley (1979) mengemukakan bahwa kompetensi dan keterampilan teknis yang perlu diketahui kepala sekolah adalah bagaimana cara pengelolaan kantor, pengelolaan fisik serta halaman sekolah, persiapan anggaran, penjadwalan dan prosedur registrasi serta transportasi dan keamanan siswa.

Kompetensi Interpersonal

Kompetensi dan keterampilan interpersonal penting sekali karena kepemimpinan merupakan suatu relasi yang bergantung pada interaksi antara seorang pemimpin dan para pengikutnya. Dalam pergaulan, kepala sekolah akan menampilkan kemampuannya memahami orang lain dan bertindak sesuai pemahamannya. Kepala sekolah yang memiliki pemahaman yang tinggi akan menampilkan sikap empati. Sikap empati ini dari caranya mengelola emosi, berdebat atau membujuk orang lain. Kemampuan demikian dikatakan juga sebagai seni menjalin hubungan yang menjadi kunci pokok kompetensi sosial kepemimpinan seseorang (Goleman, 1999). Wujud dari keberhasilan kepala sekolah menata hubungan interpersonal dapat dilihat dari sinkroni hubungan guru dan kepala sekolah. Demikian pula, Wiles dan Bondi (1983) mengemukakan bahwa ada lima kunci keterampilan interpersonal yang dibutuhkan oleh seorang kepala sekolah yaitu: mengadakan hubungan masyarakat,

mengadakan hubungan dengan teman-teman sejawat, mendengarkan secara aktif, pertemuan kelompok kecil dan perorangan, dana memanje pertemuan-pertemuan komite. Kompetensi interpersonal lainnya yang juga penting adalah upaya para pemimpin untuk mengkomunikasikan visi mereka, membujuk orang lain untuk bergabung dalam jaringan mereka, dan memperoleh dukungan dari para anggota kelompok. Jadi, kompetensi interpersonal selalu berkaitan dengan komunikasi. Kepala sekolah dalam fungsinya sebagai seorang pemimpin diharapkan mampu mengadakan komunikasi yang baik dengan para bawahannya, orang tua siswa maupun masyarakat.

Kompetensi instruksional

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu, faktor yang dapat mendorong untuk dapat tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi dan keterampilan instruksional agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kemampuan instruksional kepala sekolah, bukan sekadar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang akan diajarkan, akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (ethos) serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh para guru maupun para siswa (Armstrong, Henson, dan Savage, 1993).

Terkait dengan hal-hal tersebut, maka Wiles dan Bondi (1983) mengemukakan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kompetensi instruksional yang terdiri dari (1) mengadakan asesmen kebutuhan; (2) menyusun rencana program pengembangan; (3) rekrutmen dan mengevaluasi guru; (4) merencanakan *in-service*, dan (5) merencanakan program evaluasi.

Menurut, Kaufman (Witkin, 1984) asesmen kebutuhan, adalah analisis formal yang menunjukkan dan mendokumentasikan kesenjangan-kesenjangan antara hasil-hasil sekarang dengan hasil-hasil yang diharapkan, serta menyusun kesenjangan dalam urutan prioritas untuk memilih kebutuhan atau kesenjangan yang akan diatasi. Sejalan dengan tersebut, maka kepala sekolah hendaknya: (1) menyusun tingkat kebutuhan pendidikan dalam urutan penting-tidaknya,

(2) mengembangkan rencana alternative untuk memenuhi kebutuhan tersebut, (3) menentukan pedoman alokasi anggaran yang sesuai dengan prioritas anggaran, (4) memonitor manfaat atau nilai kebutuhan tersebut dalam hubungannya dengan biaya/ ongkos yang dikeluarkan, (5) mengembangkan metode dinamis yang berkesinambungan untuk mengevaluasi efektifitas sistem pendidikan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Jadi, berdasarkan hasil asesmen kebutuhan inilah kemudian kepala sekolah menyusun rencana peningkatan mutu sekolah. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, siapa yang harus melaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan. Hal ini, diperlukan untuk memudahkan kepala sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orang tua siswa, baik secara moral maupun *financial* untuk melaksanakan peningkatan mutu sekolah tersebut.

Demikian juga, berkenaan dengan peningkatan mutu sekolah, maka peran guru sangat diperlukan. Untuk mengetahui dan memperoleh guru yang berkualitas, maka kemampuan kepala sekolah dalam hal rekrutmen dan evaluasi sangat penting. Wiles dan Bondi (1983) mengatakan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari calon-calon untuk mengisi jabatan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Selanjutnya, untuk mendapatkan kemampuan dan keterampilan khusus yang diperlukan oleh guru dalam melakukan tugasnya, maka kepala sekolah dapat merencanakan program "*in-service*" bagi guru-gurunya.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan sekolah, maka kepala sekolah mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir catur wulan/semester untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada satu caturwulan/semester dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung memperbaiki pelaksanaan program tersebut maka kepala sekolah harus dapat memperbaiki pada semester berikutnya. Evaluasi jangka panjang dilakukan pada setiap tahun ajaran, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan

dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

Kompetensi politik

Politik adalah keseluruhan kaidah dan peraturan yang harus diperhatikan dalam mengatur suatu negara, wilayah, dan sebagainya (Coleman, 1965). Demikian pula, Knezevich (1984) mengemukakan politik berhubungan dengan kekuasaan pengambilan keputusan dalam mengatur organisasi, masyarakat, Negara, dan wilayah. Melihat kedua pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa pelaku politik harus berhubungan secara langsung dengan masyarakat. Pelaku politik diharapkan mampu memimpin masyarakat dalam usaha bersama untuk mencari cara-cara mengatur kehidupan bersama secara baik dan seadil mungkin. Demikian juga, dalam bidang pendidikan, perlu adanya politik untuk mengatur struktur-struktur, program-program, dan proses yang dapat dikembangkan oleh *administrator* pendidikan untuk mengelola lingkungan organisasi sekolah (Hoy & Miskel, 1987). Demikian juga, Scribner (1977) menyatakan bahwa seorang pemimpin pendidikan harus mengerti politik pendidikan, karena dengan keterampilan menganalisis akan membantu alternative-alternatif pemecahan masalah, mengerti lingkungan di mana dia tinggal, membuat lebih cakap memilih alternative-alternatif pemecahan masalah, dan dapat mempengaruhi perubahan-perubahan dalam masyarakat. Selanjutnya, Wiles dan Bondi (1983) mengemukakan bahwa kompetensi politik yang harus dikuasai oleh kepala sekolah adalah (1) kesadaran terhadap struktur kekuatan masyarakat, (2) pengetahuan tentang bahasa anggaran, (3) sensitive terhadap batas-batas keputusan.

Sebagai suatu kesadaran lembaga pendidikan bahwa kemajuan dan kelangsungan hidupnya berakar kepada kesadaran dan kewajiban dan tanggungjawab mereka kepada pemakai lulusan dan masyarakat (Guthrie & Reed, 1991). Oleh karena itu, kepala sekolah harus menyadari tentang struktur kekuatan masyarakat. Struktur kekuatan masyarakat terbagi menjadi tiga, yakni struktur komunikasi, sosiometrik, dan kekuasaan (Tukiman, 2000). Yang dipelajari dalam struktur kekuatan masyarakat ialah keseluruhan pola hubungan sosial masyarakat, yakni bagaimana setiap orang dalam komunitas sosial menjalin komunikasi

terhadap orang lain. Struktur sosiometrik menjelaskan bahwa dalam masyarakat berkembang pola senang dan tidak senang. Maksudnya, dalam masyarakat pasti terjadi bahwa tidak setiap orang senang (atau tidak senang) kepada orang lain. Struktur kekuasaan menunjuk pada relasi kekuasaan yang ada di dalam masyarakat yang umumnya cenderung ditumpukan kepada seseorang tertentu saja.

Setiap kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang bahasa anggaran, karena anggaran memiliki peran penting di dalam perencanaan, pengendalian dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus berkeinginan mengetahui bahasa anggaran dalam sekolahnya, agar supaya kepala sekolah sebagai penanggungjawab program dapat menjalankan aktivitas sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya (Wiles & Bondi, 1983). Proses perencanaan anggaran di sekolah sangat sederhana, hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Lipham, Rankin dan Hoeh (1985) sebagai berikut: (1) merencanakan anggaran, yaitu kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan dalam penampilan operasional yang dapat diukur, dan menganalisis alternative pencapaian tujuan; (2) mempersiapkan anggaran, yaitu menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku dan sasaran program pengajaran perlu dirumuskan dengan jelas, serta menginventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang telah tersedia; (3) mengelola pelaksanaan anggaran, yaitu mempersiapkan pembukuan, melakukan pembelanjaan dan membuat transaksi, mengawasi pelaksanaan sesuai dengan prosedur kerja, serta membuat laporan dan pertanggungjawaban keuangan, (4) menilai pelaksanaan anggaran, yaitu melihat pelaksanaan proses belajar-belajar, menilai bagaimana pencapaian program, serta membuat rekomendasi untuk perbaikan anggaran yang akan datang. Sehubungan dengan hal-hal tersebut di atas, menurut Gorton (1976) kepala sekolah bertanggungjawab untuk mempersiapkan anggaran sekolah, menyiapkan sistem pembukuan sekolah, pembukuan kekayaan sekolah. Karena anggaran memiliki kedudukan penting, maka kepala sekolah sebagai penanggungjawab program harus mencatat anggaran serta melaporkan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan

selisih antara anggaran dengan pelaksanaan serta melakukan tindak lanjut untuk perbaikan.

Keterampilan politik ketiga yang penting bagi seorang kepala sekolah adalah kemampuannya merencanakan batas-batas keputusan. Jadi, dalam hal ini kepala sekolah dapat mengetahui dan mengerti mana keputusan yang harus dibuatnya sendiri, mana keputusan yang harus dibuat orang lain dan mana keputusan yang harus dibuat kelompok. Dalam pengambilan keputusan harus didahului oleh suatu proses berpikir yang secara rasional menghasilkan beberapa alternative. Dari alternative tersebut dipilihlah satu untuk menjadi keputusan. Pembuatan alternative sebaiknya dengan meminta atau mendengarkan saran dan pendapat orang sekelilingnya serta mengumpulkan informasi yang sebanyak mungkin serta relevan dengan masalah yang dihadapi. Setelah keputusan diambil hendaknya dapat diyakinkan kebenaran keputusan itu kepada pihak-pihak lain dan kemudian keputusan itu dilaksanakan sebaik mungkin oleh banyak orang.

POTENSI GURU

Di samping kepala sekolah, guru merupakan faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan otonomi sekolah, bahkan sangat menentukan berhasil tidaknya siswa dalam belajar. Pemahaman tentang apa yang terjadi di sekolah akan banyak membantu guru memperlancar tugasnya sebagai pengelola langsung proses belajar-mengajar. Demikian pula, dalam konteks otonomi sekolah, disini guru diberikan kebebasan yang lebih leluasa untuk mengembangkan kurikulum sesuai standar kompetensi, dan potensi siswa. Dengan kata lain berhasil tidaknya otonomi sekolah sangat bergantung pada unjuk kerja guru (Suryadi, 2000). Oleh karena itu, agar guru dapat mengajar secara efektif, serta dapat meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya dalam peningkatan prestasi belajar siswa, guru perlu memiliki hal-hal berikut: (1) menguasai dan memahami bahan dan hubungannya dengan bahan lain dengan baik, (2) menyukai apa yang diajarkannya dan menyukai mengajar sebagai profesi, (3) memahami siswa, pengalaman, kemampuan dan prestasinya, (4) mampu mengeliminasi bahan-bahan yang kurang penting dan kurang berarti, (5) mendorong siswa untuk memperoleh hasil yang lebih baik, dan (6) selalu mengikuti

perkembangan pengetahuan mutakhir, (7) menghubungkan pengalaman yang lalu dengan bahan yang diajarkan (Watson, 2001).

Namun sekarang ini, guru dituntut mengembangkan potensinya karena perannya jauh lebih kompleks dan maju disbanding rutinitas mengajar sebelumnya. Dalam peran barunya, guru menjadi katalisator (agen perubahan) dari pada hanya sekadar pemberi informasi, demikian pula guru harus menempatkan diri sebagai kolega dan pembimbing siswa (Unruh & Alexander, 1970; Tilaar, 1998). Selanjutnya, Unruh dan Alexander (1970) mengemukakan mengemukakan peran baru bagi guru meliputi banyak sub-peran seperti: (1) pendiagnosa, yaitu mampu menganalisis kondisi yang mempengaruhi aktivitas belajar; (2) pengambil keputusan, yaitu dapat terlibat dalam menyusun tujuan, dalam menyatakan tujuan perilaku dalam merencanakan dan mengimplementasikan perubahan di sekolah; (3) kooperator, yaitu dapat bekerja sama dengan siswa, dengan teman sejawat, dengan orang tua dan sebagainya; (4) ahli strategi yaitu terlibat dalam perencanaan dan perancangan cara belajar yang terbaik bagi setiap siswa, membuat penyesuaian yang konstan serta dapat membuat rencana dengan pihak lain dalam pengembangan kurikulum; (5) sebagai manajer bagi berbagai sumber dan keahlian yang dapat mendukung aktivitas belajar siswa; (6) fasilitator bagi proses belajar melalui dinamika kelompok, studi mandiri, dan penelitian; (7) evaluator, yaitu mampu menjadi pengamat yang ahli dalam melakukan kaji ulang, dalam menentukan keberhasilan mengajar, dalam mengamati perubahan perilaku, mampu membangun keterampilan siswa dalam melakukan evaluasi diri.

Selain peran-peran guru yang telah disebutkan di atas, maka Hecks dan Williams (1984) mengemukakan peran yang kompleks dari guru adalah sebagai berikut: (1) Guru hendaknya mengerti tentang keberadaan siswa. Dalam hal ini hendaknya guru mengerti tentang budaya dan perbedaan individu siswa, menciptakan lingkungan belajar yang dipusatkan pada pengembangan siswa secara utuh; (2) Guru sebagai fasilitator dalam belajar, dimana guru dapat menciptakan pemecahan masalah lingkungan belajar serta menjadi fasilitator dalam lingkungan belajar; (3) Guru sebagai peneliti, di mana guru menggunakan kelas sebagai laboratorium penelitian; (4) Guru sebagai

pengembang program; (5) Guru sebagai administrator; (6) Guru sebagai pengambil keputusan dan (7) Guru sebagai pemimpin professional.

Melihat akan peran-peran guru seperti di atas, maka dapat dikatakan bahwa guru merupakan salah satu profesi dalam sistem profesi kependidikan yang mempunyai tugas mengajar, membantu siswa, mengelola bagian dari sistem pendidikan, merancang kurikulum, melakukan pembaruan dalam sistem pendidikan. Hal terpenting yang harus dikondisikan adalah guru yang mampu mengapresiasi profesinya, sehingga ia secara perlahan, tetapi pasti dapat tumbuh menjadi professional yang andal.

Saat ini sertifikasi guru sedang digalakkan oleh pemerintah, karena dianggap para guru belum professional. Hal ini akibat lahirnya UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, yang menuntut guru menjadi suatu profesi. Kebijakan ini diikuti lahirnya Peraturan Mendiknas Nomor 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Profesi Guru Dalam Jabatan. Namun, sayangnya kebijakan ini belum dapat mendukung proses pembelajaran guru untuk tumbuh menjadi professional. Seharusnya ada suatu formulasi perlakuan yang dikemas sedemikian rupa sehingga guru melakukan aktivitas belajar.

POTENSI SISWA

Siswa merupakan salah satu sub-sistem yang penting dalam sistem pengelolaan pendidikan. Oleh karena itu, siswa-siswa diperlukan juga keterlibatannya di dalam mengadakan pengontrolan terhadap kondisi atau situasi di mana mereka terlibat di dalam proses belajar-mengajar. Menurut Wenrich (1974) keuntungan yang dapat dipetik apabila siswa diperbolehkan terlibat dalam proses pembelajaran, maka mereka secara langsung atau tidak langsung akan dapat memberikan bantuan kepada siswa-siswa lain yang dekat dengannya atau yang memerlukan. Hal senada juga diungkapkan oleh Unruh dan Alexander (1974) bahwa seorang siswa merasa dirinya sebagai orang dewasa yang berperan untuk teman sebayanya maka dia baik sebagai orang yang bertanggung jawab.

Siswa merupakan unsur utama yang harus dilayani, oleh sebab itu para siswa harus dilibatkan secara efektif, tidak hanya di dalam proses belajar-mengajar, melainkan juga dalam kegiatan sekolah. Oleh sebab itu, apabila sekolah ingin berhasil, salah

satu realita yang harus diwujudkan, yaitu partisipasi aktif para siswa di dalam berbagai keputusan harus ditingkatkan. Keterlibatan siswa-siswa sangat menguntungkan ditinjau dari aspek pengambilan keputusan (Lipham, Rankin, dan Hoch, 1985). Pengambilan keputusan di sekolah dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu pengambilan keputusan di tingkat pengelolaan dan di dalam pemilihan secara pribadi. Di dalam pengambilan keputusan tingkat pengelolaan, keterlibatan siswa berwujud pemberian saran-saran mengenai penyusunan program atau pengaturan lingkungan belajar. Sedangkan pengambilan keputusan di dalam pemilihan secara pribadi, mereka menentukan pilihan dari alternatif yang disediakan oleh sekolah. Di samping itu, keterlibatan dapat mengenai hal-hal yang tidak bersifat akademik, misalnya di dalam penentuan pakaian seragam sekolah, kedisiplinan menggunakan alat-alat, dan pertemuan siswa.

KESIMPULAN

Dalam rangka otonomi sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki berbagai kompetensi yakni teknis, interpersonal, instruksional, dan politik. Keempat kompetensi tersebut saling menunjang satu dengan yang lain. Dengan kata lain kompetensi teknis, adalah sebagai pijakan dari kepala sekolah dalam melakukan kegiatannya setiap hari di sekolah. Untuk keberhasilan pekerjaannya maka kepala sekolah perlu adanya kompetensi interpersonal. Di samping kedua kompetensi tersebut, kepala sekolah sebagai *administrator* hendaknya menggunakan kompetensi instruksional untuk mengembangkan pembelajaran di sekolah. Sedangkan untuk mendukung proses pencapaian tujuan sekolah hendaknya kepala sekolah memiliki kompetensi politik.

Potensi guru dalam era otonomi sekolah diaktualisasikan dalam kemampuan guru memahami keberadaan siswa, baik secara biologis, intelektual, dan psikologis di mana dalam kegiatan belajar guru mengkreasi lingkungan belajar secara positif. Selanjutnya guru sebagai fasilitator, di mana guru dapat menciptakan pemecahan masalah lingkungan belajar serta menjadi fasilitator dalam belajar dalam arti memfasilitasi siswa bagaimana belajar. Dan yang berikutnya adalah guru sebagai peneliti, di mana guru harus mampu membuat penelitian yang kena mengena

dengan bidang studi yang diajarkan dan terbatas pada kelas yang diajar.

Potensi siswa diujunknyatakan pada kemampuan siswa mengemukakan usulan-usulan serta pendapat dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, dan dalam kegiatan non akademis.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 1990. *Organisasi dan Administrasi: Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Yogyakarta.
- Armstrong, D.G., Henson, T., & Savege, T.V. 1993. *Education in Introduction*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Coleman, J.S. 1965. *Education and Political Development*. Princeton: University Press.
- Cunningham, W.G. 1982. *Dystematic Planning for Educational Change*. Palo Alto, California: Manfied Publishing.
- Glickman, C.D. 1989. "Har Sam and Samantha's Time Come at Last?" *Educational Leadership*, No. 8 hal. 46.
- Goleman, D. 1999. *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Gutrie, J.W., & Reed, R.J. 1991. *Educational Administration and Policy*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hanson, E.M. 1991. *Educational Administration Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Harris, B.M., McIntyre, K.E. Littleton, Jr, V.C., & Long, D.F. 1979. *Personnel Administration in Education: Leadership for Instructional Improvement*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Heck, R.H., Larsen, T.J., and Marcoulides, G.A., 1990. *Instructional Leadership and School Achievement*. Validation of A Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26 (2) 94-125.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory Research & CliffPractice*. New York: Random House.
- Knezevich, S.J. 1984. *Administration of Public Education: A Sourcebook for the Leadership and Management of Educational Intitution*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E., and Hoeh, J.A. Jr. 1985. *The Principalship, Concept, Competences and Cases*. New York: Longman.
- Mantja, W. 1996. *Kompetensi Kekepalasekolahan: Landasan, Peran dan Tanggung Jawab*, *Jurnal Ilmu Pendidikan Tahun* 23 No. 1 Januari 1996, hal 56-69.
- Nawawi, H. 2000. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Rebore, R.W. 1985. *Educational Administration: A Management Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall-Inc.
- Salladien. 2001. *Alternatif Model Pendidikan Berorientasi Dunia Kerja Sebagai Upaya Menghadirkan SDM Berkompetensi Menyongsong Otonomi Daerah*. *Jurnal IPS dan Pengajarannya*. Edisi Khusus HUT-FE-UM, Oktober 2001.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Soetjipto. 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Steers, R.M. 1985. *Organizational Effectiveness A Behavioral View*. Santa Monica: , W.M. 1970. Goodyear Publishing Company, Inc.
- Stewart, A.M. 1994. *Empowering People*. London: Pitman Publishing.
- Suryadi, A. 2000. *Keadaan Permasalahan dan Tantangan Masa Depan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Balitbang Dikbud.
- Tilaar, H.A.R. 1998. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*. Magelang: Tera Indonesia.
- Tukiman, T.J.C. 2000. *Pengembangan Masyarakat Dalam Konteks Pendidikan Untuk and Accounta Semua*. Yogyakarta: Kanisius.
- Unruh, G.G., & Alexander, W.M. 1970. *Inovations in Secondary Schools*. New York: Holt, Rinehart.
- Watson, S., & Supovitz J. 2001. *Authonomy and Accountability in the Context of Standard-Based Reform*. *Jurnal Educational Policy Analysis Aschives*. Vol. 9 No. 32. August 27, 2001. pg. 1-22.
- Wenrich, R.C., & Wenrich, J.W. 1974. *Leadership in Administration of Vocational and Technical Education*. Ohio: Chumles & Merrill Publishing Company.
- Wiles, J., and Bondi, J. 1983. *Principles of School Administration. The Real World of Leadership in School*. London: Charles E. Merrill Publishing.
- Witkin, B.R. 1989. *Assesing Needs in Educational and Social Programe*. San Francisco, California: Jossey Bass Inc. Publisher.
- Wood, C.L., Nicholson, E.W., & Findley, D.G., 1979. *The Secondary School Principal: Manager and Supervisor*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.