

Dr. Syafaruddin, M.Pd.

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Akuntabilitas Pimpinan
Pendidikan dalam
Konteks Otonomi Daerah



Pengantar:

PROF. DR. SOEDIJARTO, MA.

Ketua Umum Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI)

MILIK JURUSAN PAI
FAKULTAS TARBIYAH
IAIN SUMATERA UTARA
NOMOR: 162 /2012

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

PARADIGMA BARU KEPEMIMPINAN
PENDIDIKAN ERA OTONOMI DAERAH

MILIK JURUSAN ILMU
FAKULTAS TARBIYAH
IAIN SUMATERA UTARA
NOMOR : 02 / 2012

DR. SYAFARUDDIN, M.Pd.

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

PARADIGMA BARU KEPEMIMPINAN
PENDIDIKAN ERA OTONOMI DAERAH

Pengantar:

PROF. DR. SOEDIJARTO, MA.

Ketua Umum Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI)

**PENERBIT QUANTUM TEACHING: PEMBELAJARAN
UNTUK SEMUA** adalah salah satu lini produk (*produk line*) Ciputat
Press yang menyajikan informasi mutakhir bidang ilmu Pendidikan
dan Kependidikan dari pelbagai pemikiran.


QUANTUM TEACHING

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Oleh: Dr. Syafaruddin, M.Pd.

Copyright @ 2010 by Syafaruddin

All rights reserved

Hak cipta penerbitan:

Penerbit Quantum Teaching

Ciputat Press Group

Penata Letak: Abu Naquib

Jalan Kertamukti 126, Pisangan, Ciputat 15419

Phone: (021) 7427200, Fax: (021) 7427200

www.ciputatpress.com

e-mail: ciputatpressgroup@yahoo.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-979-1064-05-7

Dicetak oleh Percetakan PT. Ciputat Press, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

Kata Pengantar

Puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah swt. yang telah menganugerahkan nikmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan

Buku Kepemimpinan Pendidikan: Paradigma Baru Kepemimpinan Pendidikan era Otonomi Daerah ini dimaksudkan untuk memberikan pencerahan bagi kepala sekolah dalam menyesuaikan visi, kemampuan dan perilaku sebagai pimpinan di lembaga pendidikan.

Keberadaan sekolah sebagai lembaga pendidikan formal di Indonesia didasarkan kepada UU nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pemerintah sedang menyiapkan Peraturan Pemerintah (PP) dan yang mengatur operasional semua jenis dan jenjang pendidikan dari pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.

Hal yang penting adalah bahwa, peran sekolah sangat strategis dalam mengembangkan sumberdaya manusia (SDM), karena lulusan sekolah memberikan kontribusi bagi pembangunan nasional berkelanjutan (*Sustainable Development*). Untuk itu, peran strategis sekolah perlu semakin ditingkatkan untuk merespon berbagai isu pendidikan nasional, baik yang terkait dengan otonomi sekolah, peningkatan mutu program pengajaran, akuntabilitas,

iklim sekolah, sarana dan prasarana serta masalah pembinaan guru.

Kehadiran buku diharapkan memberikan nuansa baru bagi kekayaan pemikiran bidang kepemimpinan pendidikan di tengah derasnya arus perubahan abad ke-21, dan era otonomi daerah. Buku ini diperuntukkan bagi para peminat kajian kepemimpinan pendidikan, baik dari kalangan mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan, Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan dan Kependidikan, Fakultas Tarbiyah di IAIN dan UIN, serta mahasiswa Tarbiyah pada STAIN dan STAIS. Tak terkecuali kehadiran buku ini diharapkan juga akan bermanfaat bagi guru-guru sebagai pejuang kemanusiaan yang masih terpinggirkan, para praktisi pendidikan, khususnya kepala pimpinan lembaga pendidikan yang sedang dengan kesungguhan meningkatkan kualitas pendidikan untuk anak bangsa di Indonesia.

Dengan terbitnya buku ini, ucapan terima kasih disampaikan kepada Prof. Dr. Soedijarto, MA, selaku Ketua Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) yang berkenan memberikan sambutan untuk penerbitan buku ini. Terima kasih disampaikan kepada Penerbit Quantum Teaching (Ciputat Press Group) yang membantu mengoreksi naskah ini sehingga dapat diterbitkan untuk melengkapi wacana, perspektif dan nuansa pemikiran kepemimpinan Pendidikan dalam era baru pendidikan nasional.

Medan, Februari 2010

Dr. Syafaruddin, M.Pd.

Pengantar:

PROF.DR.SOEDIJARTO,MA.

Ketua Umum Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI)

Puji dan syukur kehadirat Allah swt., dengan Ilmu-Nya yang Maha Luas, kepada semua manusia yang dekan dengan-Nya masih diberikan hidayah dan taufik-Nya dalam merangkul pengetahuan yang tersebar di pelataran jagat raya ini. Dengan kemurahan-Nya pula, melalui pembelajaran dan pendidikan seluruh potensi manusiawi individu dapat berkembang dalam meraih setetes dari ilmu-Nya yang tak terbatas sehingga kehadiran sekolah menjadi lebih bermakna.

Salah satu variabel penting yang menentukan sekolah menjadi bermakna (efektif) adalah peran kepemimpinan kepala sekolah. Hal yang diperklukan adalah kepemimpinan yang efektif pada setiap lembaga pendidikan (*educational leadership*). Karena itu, setiap pimpinan lembaga pendidikan perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam bidang kepemimpinan pendidikan. Hal ini terkait dengan semakin besarnya tuntutan akan kualitas, keungulan lulusan dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan.

Sekarang ini, seluruh orang yang berkiprah dalam dunia pendidikan sedang masuk pada era baru. Suatu era di mana banyak tuntutan *stakeholders* (pihak terkait) agar lembaga pendidikan dikelola secara profesional. Di dalam lembaga penddiikan harus wujud pimpinan yang profesional, tenaga kependidikannya profesional, manajemennya profesional

yang bermuara kepada lulusannya akan menjadi profesional dan unggul. Semua perspektif itu diangkat ke permukaan dalam kerangka pemenuhan harapan pelanggan pendidikan terhadap wujudnya kualiatas dan keunggulan sekolah.

Tiba saatnya untuk mempercepat kemajuan bangsa melalui prioritas pendidikan yang memberdayakan masyarakat. Desentralisasi pendidikan sudah berjalan, penuntasan wajib belajar 9 tahun semakin prospektif dengan Bantuan operasional Sekolah (BOS), implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi dan regulasi pendidikan juga memberikan harapan, bahkan partisipasi masyarakat semakin membaik. Karena itu perlu mempercepat upaya menyiapkan sebanyak-banyaknya pilihan bagi masyarakat terhadap arti kehadiran sekolah-sekolah efektif bagi warga sekolah. Setidaknya dengan adanya UU Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen merupakan payung hukum bagi peningkatan kepemimpinan pendidikan dan tenaga kependidikan yang bermutu.

Bagaimanapun di tangan pimpinan lembaga pendidikan (kepala sekolah, direktur, dekan dan rektor,) diharapkan memunculkan format baru pendidikan efektif bagi warga masyarakat untuk mampu menangkap tanda-tanda zaman dalam era global. Untuk itu sudah saatnya, pimpinan pendidikan, khususnya kepala sekolah diseleksi secara jujur dan adil oleh lembaga independen agar diperoleh kepala sekolah yang terpercaya (*credible*), mampu (*capable*), dan dapatt diterima (*acceptable*) oleh semua warga sekolah. Jadi kebiasaan lama yang mengangkat kepala sekolah atas dasar senior saja, atau faktor lain yang tidak bisa dipertanggung jawabkan tanpa memperhatikan kredibilitas dan kapabiliats harus ditinggalkan.

Kami menyambut baik kehadiran buku ini sebagai upaya memperkaya nuansa konseptual dalam wacana kepemimpinan lembaga pendidikan di pentas akademik. Kita patut menghargai kesungguhan Dr. Syafaruddin,MPd, yang menulis buku ini karena merasa terpanggil atas upaya menyediakan pedoman ilmiah bagi mahasiswa dan tenaga kependidikan untuk mendalami konsep kepemimpinan pendidikan dan mendorong sekolah untuk meraih kualitas dan keunggulan di pentas global. Semoga berguna!

Daftar Isi

KATA PENGANTAR — v

PENGANTAR — vii

DAFTAR ISI — xi

BAB I PENDAHULUAN— 1

A. Era Baru Pendidikan Nasional — 4

B. Desentralisasi Pendidikan — 9

C. Otonomi Untuk Pemberdayaan Masyarakat— 14

D. Orientasi Reformasi Sekolah — 27

E. Merajut Masa Depan Sekolah — 36

BAB II KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN — 47

A. Definisi Kepemimpinan — 47

B. Unsur-Unsur Kepemimpinan — 51

C. Peran Pemimpin dalam Organisasi — 56

D. Kekuasaan dan Kepemimpinan — 64

E. Keterampilan dan Sifat Kepemimpinan — 68

F. Perilaku dan Gaya Kepemimpinan — 73

BAB III : KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI
SEKOLAH — 85

A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan — 85

B. Karakteristik kepemimpinan Pendidikan — 87

- C. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah — 96
- D. Peran kepala Sekolah sebagai Pemimpin — 102
- E. Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah — 108
- F. Pimpinan untuk Sekolah Efektif — 121

BAB IV: KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

ERA OTONOMI DAERAH — 141

- A. Merubah Orientasi Kepemimpinan Sekolah — 141
- B. Kepala Sekolah Yang Kredibel dan Visioner — 146
- C. Etika Kepemimpinan Kepala Sekolah — 155
- D. Kepala Sekolah Kreatif Untuk Inovasi — 162
- E. Akuntabilitas Kepala Sekolah — 166
- F. Mengembangkan Budaya Sekolah — 170
- G. Mengubah Sekolah dengan Visi — 180
- H. Membangun Tim Kerja di Sekolah — 196

BAB V : KEPEMIMPINAN PERGURUAN

TINGGI — 205

- A. Perguruan Tinggi sebagai Pusat Keunggulan — 206
- B. Kepemimpinan Menuju PT Bermutu — 217
- C. Dukungan bagi Pimpinan Akademik — 224
- D. Kesiapan SDM untuk Meraih Keunggulan — 234

Daftar Pustaka — 245

Tentang Penulis — 253

Bab I Pendahuluan

Sebagai suatu sistem, pendidikan nasional merupakan satu keseluruhan yang terpadu dari berbagai komponen pendidikan yang berfungsi dalam, mencapai tujuan pendidikan nasional. Komponen tersebut terdiri dari dasar dan tujuan, kurikulum, lembaga pendidikan, peserta didik, tenaga kependidikan, manajemen dan lain-lain. Keseluruhan komponen dari sistem pendidikan nasional berfungsi dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan nasional. Pelaksanaan sistem pendidikan nasional dimaksudkan untuk memenuhi amanat mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai salah satu cita-cita nasional dalam kerangka pembangunan nasional.

Pendidikan menjadi kebutuhan dasar (*basic need*) bagi setiap warga negara. Hanya dengan pendidikan yang baik, setiap orang akan mengetahui hak dan tanggung jawabnya sebagai individu, anggota masyarakat dan sebagai makhluk Tuhan. Karena itu pendidikan merupakan hal fundamental dalam totalitas kehidupan manusia, sebagaimana dijelaskan Suparno, SJ (2002) pendidikan bertujuan untuk membantu generasi muda menjadi manusia yang berkembang semua unsur kemanusiaannya baik spiritualitas, moralitas, sosialitas, rasa, maupun rasionalitas". Jadi pendidikan merupakan hak setiap pribadi yang memungkinkan dirinya akan menjadi manusia berkepribadian paripurna. Karena itu pendidikan adalah kunci pembangunan berkelanjutan, perdamaian dan

stabilitas pada berbagai negara, yang kemudian sangat diperlukan dan bermakna bagi partisipasi efektif dalam pembangunan masyarakat, ekonomi dan kemanusiaan pada abad ke-21.

Untuk mencapai proses pemenuhan hak dasar dalam bidang pendidikan, berarti harus ada strategi pemerataan pendidikan sehingga semua anak usia sekolah dapat memenuhi haknya dalam bidang pendidikan. Dengan kata lain, semua orang harus memperoleh kesempatan yang sama mengakses pendidikan sepanjang usia dan perjalanan hidupnya. Di zaman ini jangan sampai ada anak-anak bangsa yang tidak dapat mengakses pendidikan hanya karena alasan kemiskinan. Pemerintah dan masyarakat harus merasakan jeritan kemiskinan ini lalu mengambil tindakan yang memberikan kemudahan bagi anak-anak bangsa yang miskin untuk belajar di sekolah.

Tentu saja yang lalu biarlah berlalu, tapi pengalaman masa lalu harus dijadikan pelajaran berharga untuk mengubah keadaan kepada situasi yang lebih baik. Karena pengalaman masa lalu sudah menjadi sejarah untuk perbandingan meraih kemajuan. Disadari bahwa pada zaman Orde baru, sistem manajemen pendidikan nasional memang bersifat sentralistik. Hal itu ditandai bahwa hampir semua kebijakan bidang pendidikan ditentukan oleh pemerintah pusat. Sistem pendidikan nasional yang demikian berlangsung selama lebih kurang 32 tahun cenderung memperlemah posisi pelaksana pendidikan dan masyarakat di daerah dalam mengoptimalkan pembangunan bidang pendidikan. Ketika itu, pengambilan keputusan bidang pendidikan cenderung lambat, dan penanganan masalah pendidikan di daerah seringkali terlambat kurang memenuhi harapan. Karena para pimpinan lembaga pendidikan di sekolah-sekolah negeri

harus menunggu kebijakan dari pemerintah pusat. Meskipun demikian, tidak semua produk sistem pendidikan orde baru jelek. Karena kebijakan pendidikan masa itu telah mampu mempercepat pemerataan pendidikan bagi anak-anak bangsa. Paling tidak pemerintah masa itu telah menyelesaikan program wajib belajar 6 tahun dan meletakkan dasar kebijakan bagi berjalannya gerakan wajib belajar 9 tahun pada tahun 1994.

Pada saat ini, keberadaan sekolah adalah sebagai lembaga pendidikan formal di Indonesia didasarkan pada UU nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pemerintah sedang menyiapkan Peraturan Pemerintah (PP) yang akan mengatur operasional semua jenis dan jenjang pendidikan dari pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Pendidikan formal yang berlangsung saat ini meliputi pendidikan dasar berlangsung pada Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah, serta SMP dan Madrasah Tsanawiyah, kemudian pendidikan menengah berlangsung pada SMA, Aliyah dan SMK, sedangkan pendidikan tinggi berlangsung pada Universitas, Institut, Sekolah Tinggi dan Akademi. Hal yang penting adalah bahwa peran sekolah sangat strategis dalam mengembangkan sumberdaya manusia (SDM), karena lulusan sekolah memberikan kontribusi bagi pembangunan nasional berkelanjutan (*Sustainable Development*). Peran strategis sekolah perlu semakin ditingkatkan untuk merespon berbagai isu pendidikan nasional, baik yang terkait dengan otonomi sekolah, peningkatan mutu program pengajaran, akuntabilitas, iklim sekolah, sarana dan prasarana serta masalah pemerataan pendidikan dengan menuntaskan wajib belajar 9 tahun, bahkan pemerataan dan peningkatan kualitas guru pada semua jenis dan jenjang sekolah.

A. Era Baru Pendidikan Nasional

Pendidikan di Indonesia mermasuki era baru (*new era*). Perubahan dari sentralisasi kepada desentralisasi sedang berlangsung dalam penyelenggaraan pendidikan. Pemerintah kabupaten dan kota di daerah memiliki kewenangan dalam mengatur dan mengambil kebijakan pendidikan sesuai potensi daerahnya. Untuk menjalankan kebijakan otonomi daerah bidang pendidikan, maka diperlukan kesiapan sumber daya ketenagaan profesional pada tingkat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten/kota, cabang Dinas pendidikan di Kecamatan, kepala sekolah, para pengawas, dan guru-guru serta keterlibatan komite sekolah menuju keunggulan pendidikan.

Tentu saja untuk merespon hal tersebut, sistem pendidikan nasional sebagai suatu organisasi haruslah dinamis dan fleksibel sehingga dapat menyerap perubahan-perubahan yang cepat antara lain karena perkembangan ilmu dan teknologi, perubahan masyarakat menuju masyarakat yang semakin demokratis dan menghormati hak asasi manusia (Tilaar, 2002:6). Karena itu, desentralisasi pendidikan di Indonesia merupakan era baru bagi pemberdayaan pendidikan sekaligus pemberdayaan masyarakat untuk merespon tantangan di abad ke-21. Pelaksanaan kebijakan tersebut merupakan keharusan dan sangat dibutuhkan untuk memberdayakan manusia Indonesia untuk bekerjasama dan berkompetisi dengan bangsa-bangsa lain di dunia internasional.

Usaha-usaha reformasi sekolah saat ini mulai dilaksanakan dan menjadi tuntutan, sejak dari diberlakukannya otonomi daerah tahun 2000. Usaha-usaha untuk modernisasi sekolah pada era kontemporer menekankan atas pendidikan berbasis hasil dan manajemen

berbasis sekolah (*school Based management*). Hal ini diadopsi dari berkembangnya teknologi manajemen yang cepat merembes kepada jargon reformasi dan otonomi sekolah dan kemudian memasuki sejarah gerakan reformasi pendidikan yang didambakan di Indonesia. Ditegaskan oleh Beare dan Boyd (1993;174-175) bahwa sebenarnya desentralisasi pendidikan atau sebagian operasionalnya dalam restrukturisasi sekolah berkaitan dengan efektivitas sekolah. Hal itu juga berkaitan dengan kekuasaan dan juga distribusinya ke sekolah-sekolah”.

Harapan masyarakat terhadap sekolah yang baik sebagai tempat pembelajaran maupun transformasi budaya semakin meningkat akhir-akhir ini. Fenomena tersebut menurut Senge, dkk (2000:3) membuktikan semakin jelas bahwa sekolah-sekolah dapat dikembangkan ulang, menjadikan posisinya sangat penting, dan diperbaharui secara terus menerus tidak dengan perintah saja, atau dengan peraturan saja, tetapi dengan menempatkan pimpinan pendidikan yang profesional, mampu menjalankan manajemen sekolah dengan dan menjalankan orientasi pembelajaran yang tepat dan bermutu.

Meskipun dalam beberapa hal pendidikan nasional sudah menampakkan hasil terutama dari segi pemerataan pendidikan, namun sejauh ini masih ditemukan berbagai problem yang memerlukan perhatian serius untuk dibenahi, karena selama ini pencapaian pendidikan mutu belum optimal. Apalagi pada masa sebelum era reformasi dan desentralisasi pendidikan dilaksanakan mutu pendidikan nasional masih sangat ketinggalan dari negara lain. Untuk dicermati, dan patut dicatat kesimpulan dalam *Regional Educational Development and Improvement Project (REDIP)* (1999:4) melalui laporan pertama November 1999,

bahwa ada delapan masalah yang menjadi tugas Departemen pendidikan nasional, yaitu:

- 1) Demokratisasi pendidikan; kesempatan dan hak yang sama dalam mengakses pendidikan masih belum sepenuhnya tercapai,
- 2) Rendahnya relevansi pendidikan,
- 3) Rendahnya akuntabilitas,
- 4) Rendahnya profesionalisme dalam praktek pendidikan dan manajemen,
- 5) Kurang efisiensi dan efektivitas dalam alokasi anggaran dan manajemen,
- 6) Adanya keseragaman,
- 7) Desentralisasi manajemen pendidikan belum tercapai, dan
- 8) Debirokratisasi manajemen pendidikan belum terlaksana.

Kedelapan masalah yang dilaporkan oleh *Japan International Cooperatin Agency* (JICA), Badan Penelitian dan Pengembangan (BALITBANG) Depdiknas, *International Development Center of Japan* (IDJC), dan PADECO, INC, merupakan kesimpulan bersama. Pada intinya kedelapan permasalahan pendidikan nasional tersebut bersumber dari lemahnya sumberdaya manusia dalam bidang pendidikan dan manajemen yang tidak efektif. Akibatnya, persoalan mutu pendidikan seringkali terabaikan dalam setiap proyek pengembangan pendidikan yang dilaksanakan selama ini. Kegiatan pembaruan pendidikan cenderung orientasi proyek dan tidak berkelanjutan sehingga hasilnya kurang signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Setelah memasuki tahun kelima otonomi daerah terlihat kecenderungan marginalisasi reformasi pendidikan, ditandai dari lambatnya perubahan dalam bidang pendidikan. Masih banyak pihak terkait (*stakeholders*) pendidikan yang datang ke sekolah dengan konklusi yang sama bahwa sekolah lambat sekali berubah dibandingkan dengan bidang kehidupan lainnya. Semakin banyak tuntutan terhadap pentingnya perubahan sekolah tidak cukup pada sistemnya (di tingkat kecamatan, kabupaten dan kota, serta provinsi) harus diubah secara fundamental kinerja personil sekolah. Tentu saja, usaha-usaha memenuhi kebutuhan pembaruan sekolah tidak cukup hanya dari atas, tetapi perlu dipadukan dengan memberdayakan pimpinan dan personil sekolah sebagai gerakan reformasi sekolah dari bawah. Suatu reformasi sistemik perlu diusulkan sebagai satu alternatif untuk memikirkan dan menambah kualitas program yang dikritisi akan mencapai tuntutan dunia bisnis, orang tua, masyarakat dan pelajar bagi perubahan fundamental dalam watak bangsa melalui perbaikan signifikan dalam sekolah.

Bagaimanapun, kualitas pembelajaran diperkirakan bergantung dengan kualitas pelajar, dan yang penting dari itu adalah disiplin dan aplikasi program yang bermakna. Banyak sekolah yang membuat kebijakan disiplin pembelajaran, formulasi kebijakan baru, partisipasi dalam aktivitas ekstra kurikuler dan pencapaian prestasi akademik. Semua ini dilakukan dengan keyakinan bahwa reformasi sekolah berarti peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berarti juga mengubah guru dan pelajar (Beare dan Boyd, 1993). Meskipun dukungan bagi pembaharuan sistemik sudah berkembang dengan dijalkannya Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, namun perubahan bukanlah hal yang mudah. Banyak pengawas, komite sekolah, dewan pendidikan di

kabupaten/kota dan kepala sekolah yang terpengaruh budaya birokratis lama sehingga kurang peduli tentang bagaimana mengubah budaya sekolah yang rutinitas kepada budaya mutu berbasis pada harapan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan. Sudah saatnya perilaku perancang, pengelola dan pelaksana pendidikan diubah orientasinya untuk memenuhi *mainstream* (arus utama) reformasi sistemik pendidikan nasional.

Jadi ada perubahan fokus dalam reformasi sekolah saat ini, dengan melihat bahwa reformasi tidak selamanya dapat diarahkan dari perubahan stuktur, tetapi juga perhatian apda perubahan orang atau kualitas penyelenggara pendidikan. Mengapa pembaruan pendidikan sistemik diperlukan? Banyak dorongan bagi reformasi sistemik yang mengalir dari kesadaran bahwa struktur sosial dan ekonomi negara yang begitu cepat berubah. Menurut Conley (Thompson 1994), perubahan dalam struktur keluarga yang tradisional, suatu peningkatan dalam kesejahteraan anak, ketidakcukupan kesejahteraan sosial dan program pelayanan sosial serta penurunan rasa tanggung jawab kewarganegaraan di antara berbagai faktor yang secara langsung atau tidak langsung menanggapi harapan baru atas para pendidik”.

Kekuatan ekonomi dan persoalan pemerataan pendidikan bercampur aduk untuk mempertinggi panggilan atau kepedulian bagi peningkatan mutu pendidikan bagi semua anak usia sekolah. Bagaimanapun, kebutuhan masyarakat telah berubah secara radikal sejak sekolah mulai menerima otonomi yang lebih besar dalam momentum era otonomi daerah sehingga diperlukan secepatnya peningkatan keahlian para guru dan pemberdayaan mereka sebagai subjek yang juga bertanggung jawab dalam memajukan sekolah.

Thompson (1994) menjelaskan perubahan sosial kekinian sudah membuat pendidikan menjadi mata pencaharian esensial. Para pekerja ada mengalami peningkatan pengharapan untuk perubahan karir secara bertingkat, hal ini merupakan pengaruh bagi sekolah untuk menekankan betapa pentingnya pembelajaran sepanjang hayat. Pendidikan harus dapat memperkuat kemampuan berpikir pelajar dan keterampilan memecahkan masalah serta peningkatan kemampuan beradaptasi harus menjadi esensi pembelajaran bermutu di sekolah. Para pembaharu pendidikan dapat berharap bahwa dengan memikirkan kembali secara total setiap struktur dan sistem pendidikan, khususnya sekolah akan dipersiapkan lebih baik untuk mencapai kebutuhan pelajar dan masyarakat hidup lebih baik di masa depan. Tentu saja pendidikan yang efektif sangat menentukan pencapaian harapan tersebut.

Peningkatan mutu program kurikulum, dan pelayanan kepada pelajar adalah tujuan utama dari reformasi sistemik. Hal tu juga menjadi krusial bagi merancang dan membangun ulang sistem pendidikan dan manajemen sekolah. Dengan cara reformasi sistemik yang demikian akan dapat diharapkan menjamin bahwa pelajar benar-benar diajar bagaimana untuk menerapkan apa yang mereka pelajari di sekolah dalam memecahkan masalah-masalah kehidupannya untuk meraih masa depan yang lebih baik.

B. Desentralisasi Pendidikan

Seiring perubahan politik di Indonesia, kewenangan untuk mengatur pelaksanaan pendidikan sekarang ini berada pada pemerintahan kabupaten dan pemerintahan kota di daerah. Kebijakan tersebut berlangsung sejak Otonomi daerah dimulal di Indonesia tahun 2000. Sekarang ini tengah

terjadi transisi dalam pengelolaan sistem pendidikan yang diharapkan menuju situasi yang lebih baik. Intinya adalah pemberdayaan pemerintah daerah dalam mengelola pendidikan sebagai pilar pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang unggul ditata oleh pemerintah daerah penyelenggaraan pendidikan melalui Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di masing-masing daerah.

Ada dua istilah yang sering dipertukarkan pemakaiannya untuk mengungkapkan hakikat pemberian kewenangan pusat kepada pemerintah daerah yaitu; desentralisasi dan otonomi. Desentralisasi berangkat dari otoritas pusat yang diserahkan ke daerah, sedangkan otonomi berangkat dari pengakuan atas otoritas daerah (Jalal dan Supriadi, 2001 :76)

Selama lebih kurang 32 tahun bangsa Indonesia berada dalam sistem pemerintahan yang sentralistik Akibatnya arus perubahan dan tuntutan reformasi tidak bisa lagi dibendung. Reformasi dalam bidang pemerintahan dan politik di Indonesia melahirkan konsep otonomi daerah. Terutama dengan diundangkannya UU nomor 22/1999 dan Undang-undang nomor 25/1999 tentang pemerintah daerah dan perimbangan keuangan pusat dan daerah. Pada prinsipnya dalam otonomi daerah ini semua urusan pemerintahan diserahkan kepada pemerintahan kota dan pemerintahan kabupaten kecuali bidang-bidang pertahanan dan keamanan, peradilan, luar negeri, moneter dan agama. Bagaimanakah prospek pengembangan keunggulan SDM melalui pendidikan di daerah dalam konteks otonomi daerah? Tentu saja masing-masing daerah dituntut untuk mendisain ulang sistem persekolah, program kurikuler, manajemen, peningkatan pembiayaan, dan pembinaan ketenagaan agar pendidikan di sekolah semakin efektif.

Dalam desentralisasi, kekuasaan bersifat disebarkan (Beare dan Boyd, 1993), sehingga hakikat desentralisasi pendidikan adalah penyerahan sebagian kewenangan kepada pemerintahan kabupaten dan kota untuk menangani bidang pendidikan sehingga diharapkan pemerintahan di daerah dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat lebih lancar, lebih mudah dan lebih cepat. Dengan kata lain, pelaksanaan otonomi daerah mengandung makna pendewasaan politik rakyat di daerah, pemberdayaan masyarakat dan sekaligus bermakna mensejahterakan rakyat yang berkeadilan. Tuntutan pemerataan dan keadilan yang sering dilancarkan baik dalam bidang ekonomi, pembangunan, dan politik akan tergantung pada perbedaan perspektif yang digunakan oleh para pelaksana pemerintahan di daerah.

Paling tidak tujuan umum otonomi daerah ialah untuk menghilangkan berbagai perasaan ketidakadilan pada masyarakat di daerah, untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi daerah dan meningkatkan demokratisasi di seluruh strata masyarakat di daerah. Karena di dalam otonomi daerah ini, diberikan sebagian kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengelola potensi daerahnya melalui pembangunan, seperti halnya bidang pendidikan. Intinya adalah bahwa terjadi proses pemberdayaan masyarakat di seluruh daerah. Pemerintahan kota dan kabupaten dapat membangun daerahnya sesuai dengan potensi yang dimilikinya baik potensi sumber daya manusia (SDM), sumber daya alam (SDA) maupun sumberdaya modal untuk membangun daerah.

Otonomi daerah menurut Undang-Undang nomor 22 tahun 1999 adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menuntut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat

sesuai peraturan perundang-undangan dan secara substansial mengandung pengertian bahwa: (1) pelaksanaan otonomi daerah bukan didasarkan pada alasan kepentingan keuangan daerah sebagai taktor utama, melainkan pemberian kewenangan yang luas sebagai wujud penegakan kedaulatan rakyat dalam rangka kehidupan demokrasi dan demokratisasi, (2) pengaturan mengenai otonomi daerah harus memberikan jaminan peningkatan kesejahteraan rakyat, (3) adanya jaminan kepada pemerintah daerah dan masyarakat di daerah untuk melakukan kreasi dalam mengelola daerah sesuai aspirasi masyarakat, serta mampu menggali dan mengembangkan berbagai sumberdaya yang dimiliki.

Menurut Mubyarto (2001) otonomi daerah yang lebih luas dan lebih bertanggung jawab memerlukan biaya yang lebih besar memang disadari. Namun yang masih kurang disadari adalah bahwa anggaran biaya yang lebih besar ini adalah untuk meningkatkan mutu pelayanan pemerintah kepada warganya bukan untuk membiayai peningkatan program-program pembangunan fisik yang bersifat top-down seperti yang berjalan selama ini. Pemerintah daerah otonom secara lebih banyak wewenangnya, tetapi bukan dalam wewenang memerintah melainkan dalam wewenang memutuskan

Persoalan utama dalam otonomi daerah menurut Mubyarto (2001:84), yaitu masalah pembiayaan semua urusan pemerintahan yang sudah diserahkan dari pusat dan provinsi. Masih banyak praktek yang dijalankan untuk otonomi daerah masih merugikan masyarakat dan bangsa. Di antaranya adalah masih membudaya perilaku kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) dikalangan birokrat dan bahkan wakil rakyat, dan juga masih sangat sulit menghilangkan campur tangan pemerintah pusat dan

pemerintah provinsi seperti halnya dalam penempatan personil ketenagaan pendidikan. Di pihak lain tetap menonjol adanya rasa kurang ikhlas untuk menyerahkan kekuasaan mengatur ke bawah, lebih-lebih menyerahkan sumber-sumber keuangan sebagai sumber pembiayaan pemerintahan ke depan”.

Apa sebenarnya akibat sentralisasi yang masih dirasakan sampai kini? Menurut Tilaar (2000) praktek kebijakan sentralisasi selama ini telah mematikan berbagai jenis inovasi pendidikan dan menghasilkan manusia Indonesia yang tanpa inisiatif. Akibatnya sistem pendidikan nasional hanya melahirkan manusia Indonesia yang mempunyai watak ingin bekerja sebagai pegawai negeri yang tidak berinisiatif dan hanya bergerak karena petunjuk dari atasan. Bahkan sistem sentralistik tidak memungkinkan lahirnya suatu masyarakat terbuka yang demokratis atau masyarakat madani di abad ke-21

Otonomi pendidikan merujuk pendapat Tilaar (2002:76) dipahami yaitu: *pertama*; menata kembali sistem pendidikan nasional yang sentralistik menuju kepada suatu sistem yang memberikan kesempatan luas kepada inisiatif masyarakat. Pada masa lalu akibat tekanan sistem kekuasaan, terdapat kecenderungan kuat menyamaratakan pendidikan di seluruh daerah. Otonomi pendidikan berarti pula demokratisasi sistem pendidikan yang berarti mengembalikan hak dan kewajiban masyarakat untuk mengurus pendidikannya. *Kedua*, otonomi pendidikan bukan berarti melepaskan segala ikatan untuk membangun negara kesatuan Indonesia. Otonomi pendidikan justru berarti untuk memperkuat dasar-dasar pendidikan pada tingkat *grass-root* (akar rumput) untuk membentuk suatu masyarakat Indonesia yang bersatu berdasarkan kebhinekaan masyarakat. Makna otonomi pendidikan dalam kerangka ini ialah pendidikan dikembalikan

kepada *the stake holders* (pihak terkait) ialah masyarakat itu sendiri. Pendidikan harus otonom sehingga masyarakat secara langsung bertanggung jawab atas keberadaan dan proses pendidikan yang dimiliki.

C. Otonomi untuk Pemberdayaan Masyarakat

Desentralisasi pendidikan menawarkan paradigma baru bagi kepala sekolah untuk lebih mandiri dan mengembangkan seluruh sumber daya untuk mencapai kualitas sekolah yang lebih baik. Jalal dan Musthafa (2001 xiv) berpendapat bahwa: *Based on the principles of democracy the promotion of region authonoroy is intended to empower local governments and communities in developing and administerating their region*". Dipahami bahwa otonomi daerah dimaksudkan untuk memberdayakan pemerintah daerah dan masyarakat dalam pembangunan dan pengelolaan daerahnya. Dengan otonomi daerah, maka pelaku pembangunan akan lebih bertanggung jawab untuk mengelola setiap sektor pembangunan daerah, termasuk sektor pendidikan.

Bagaimana dengan kondisi pendidikan nasional yang dinilai masih kurang berhasil? Menurut Soedijarto (2003:161) pendidikan bukan satu-satunya faktor yang menyebabkan bangsa Indonesia belum berhasil dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Karena keberhasilan mencerdaskan kehidupan bangsa bergantung pada kematangan, etika dan budaya politik demokrasi warga negara, kemampuan manusia Indonesia dalam mengolah dan mengelola sumberdaya alam, kemampuan mengembangkan teknologi, kemampuan menghasilkan produksi berkualitas, kemampuan mengelola modal dan kemampuan

menyelenggarakan perdagangan. Diakuinya, bahwa pencapaian kualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan.

Jadi pelaksanaan otonomi daerah merupakan perwujudan salah satu prinsip demokratisasi. Di satu sisi tuntutan desentralisasi pendidikan adalah berimplikasi terhadap arus peningkatan kualitas penddiikan yang kemudian merembes kepada sekolah-sekolah. Dalam merespon reformasi sistemik pendidikan yang menjadi suatu keniscayaan, maka perlu ada jaminan mutu (*quality assurance*) sehingga sekolah-sekolah melakukan gerakan mutu.

Soedijarto (2003) berpendapat ada beberapa jaminan mutu bagi kelangsungan pendidikan sebagai transformasi budaya. Paling tidak ada lima persyaratan minimal untuk jaminan mutu memberdayakan pendidikan yang meliputi: (1) kuantitas dan kualitas profesional tenaga kependidikan serta jaminan hidup yang memungkinkan mereka dapat melaksanakan peranannya dan tanggung jawab moral serta profesionalnya secara sempurna, (2) sarana dan prasarana yang memadai, seperti ruang belajar, lapangan olah raga dan rekreasi, perpustakaan dan laboratorium, ruang musik, serta ruang kerja guru, (3) tersedianya alat pendidikan dan sumber belajar yang memadai baik untuk peserta didik maupun untuk pendidik, (4) sistem kurikulum dan sistem evaluasi yang memungkinkan tercapainya proses belajar sebagai proses pembudayaan, (5) tersedianya dana yang memadai baik dana modal maupun dana operasional serta dana pemeliharaan yang memungkinkan proses belajar benar-benar dapat berlangsung secara bermakna bagi pengembangan kemampuan kepribadian dan watak peserta didik.

Untuk memenuhi jaminan mutu di atas pada era otonomi saat ini, sekolah tidak bisa lagi hanya dikelola secara amatiran atau dengan cara serampangan. Sampai saat ini, diperkirakan masih banyak sekolah yang dari hari ke hari hanya dikelola dengan aktivitas rutinitas, tanpa ada kreativitas untuk inovasi sekolah. Untuk menuju sekolah yang berhasil atau unggul diperlukan kepala sekolah, staf dan guru-guru yang profesional menjalankan peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan kurikulum, pengembangan mutu guru, peningkatan disiplin, peningkatan pembiayaan sekolah baik untuk operasional maupun sarana dan prasarana untuk memperlancar kegiatan belajar. Secara eksternal, besarnya arus tuntutan peningkatan mutu lulusan dan akuntabilitas (pertanggung jawaban) merupakan harapan masyarakat yang mengemuka ke atas atmosfer sosial dan pendidikan.

Tilaar (2000) berpendapat bahwa di dalam era otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan kita inginkan pendidikan pemberdayaan yaitu yang bertujuan memberdayakan setiap anggota masyarakat untuk dapat berprestasi setinggi-tingginya sesuai dengan kemampuan yang telah dikembangkan dalam dirinya sendiri. Karena itu kunci pokok desentralisasi ialah partisipasi penuh anggota masyarakat dari bawah (*grass root*) menuju masyarakat mandiri di daerah.

Bagaimanapun, sekolah memiliki peran strategis dalam memberdayakan masyarakat sebab sekolah adalah sebagai wahana transformasi budaya, baik dalam memindahkan budaya lama, dan memperbaharui sehingga lahir format budaya baru yang lebih konstruktif. Di sinilah posisi penting para pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dan pekerjaan dari sejumlah orang yang terlibat dalam proses

manajerial pendidikan secara profesional menuju sekolah yang lebih baik. Untuk itu setiap pengelola pendidikan harus menyadari bahwa penguasaan keterampilan memimpin sangat penting artinya dalam memajukan sekolah terutama untuk meningkatkan produktivitas pendidikan.

Di dalam sekolah berlangsung suatu kegiatan fundamental mendidik anak-anak yang memerlukan upaya pengelolaan terencana, terarah, terorganisir dan terpadu. Hal itu penting dilakukan karena pendidikan merupakan kegiatan berorientasi pada kehidupan masa depan (*future oriented*) dan menyangkut pembinaan potensi manusia baik secara pribadi maupun masyarakat dan bangsa berlangsung sepanjang hayat. Pengelolaan organisasi pendidikan, baik di sekolah dasar, sekolah menengah maupun perguruan tinggi tidak boleh dilaksanakan secara serampangan. Bagaimanapun, kehadiran organisasi pendidikan merupakan tuntutan modernisasi, kemajuan sains dan teknologi dalam rangka mengoptimalkan pembinaan potensi pribadi manusia sebagai makhluk yang berbudaya.

Peran pimpinan lembaga pendidikan sangat menentukan arah perbaikan mutu sekolah dengan berbagai strategi. Hal itu hanya dapat dicapai manakala kepala sekolah beserta stafnya menjalankan manajemen yang fungsional dengan kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan dan berkolaborasi menyelenggarakan program perbaikan sekolahnya.

Sungguh setiap sekolah di daerah perlu mengemas program unggulan atau berusaha meningkatkan mutu sekolahnya. Semua jenis dan jenjang pendidikan sudah saatnya berbenah diri dalam merespon isu perbaikan mutu dengan berbagai strategi manajemen, karena itu banyak faktor internal dan eksternal yang perlu dikaji secara ilmiah

untuk pengembangan program peningkatan mutu di sekolah dalam mengembangkan program pengajaran sesuai keperluan pelajar dan pihak terkait dengan sekolah.

Otonomi bidang pendidikan merupakan peluang bagi pemberdayaan sekolah. Hal itu memberikan peluang bagi restrukturisasi sekolah, baik bidang manajemen maupun kurikulum. Karena dengan pelimpahan sebagian wewenang dari pemerintah pusat ke daerah kabupaten dan kota, sampai ke sekolah dan guru, maka diharapkan peluang untuk mempercepat kemajuan sekolah dengan keunggulan SDM di daerah akan dapat dicapai. Apalagi, peluang partisipasi masyarakat juga akan dapat dilimpahkan dan dioptimalkan jika kepemimpinan sekolah atau lembaga pendidikan berada di tangan orang-orang yang profesional, kredibel, visioner dan akuntabel. Tetapi hal ini tidak akan berhasil jika pengatryan aktual oleh kepada sekola lemah dan tidak siap menangani perubahan. Desentralisasi adalah menilbarkan lebih dari pergantian sederhana birokrasi ke kantor lain (Dinas Pendidikan atau sekolah). Hal itu menuntut kepada Dinas Pendidikan memberikan lebih kepada masyarakat untuk menata sekolah sesuai sumberdaya masyarakatnya untuk membula kontribusi orang tua dan membantu mereka memahami jenis kontribusi yang mungkin mereka berikan". Jadi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan harus berubah dalam menempatkan sekolah sebagai lembaga yang dinamis dalam menangkan perubahan, karena di dalamnya ada kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kreativitas".

Sudarminta (2001) menyatakan bahwa pendidikan masa depan jangan hanya dirancang untuk melayani kebutuhan pengembangan ekonomi saja, tetapi pendayagunaan para lulusan untuk memenuhi kebutuhan tersebut juga tidak boleh diabaikan. Karena pendidikan yang tak dapat menghasilkan orang-orang untuk memenuhi tuntutan pasar kerja yang ada

dan diperlukan untuk membangun masyarakatnya akan menjadi pendidikan yang tak berguna". Apalagi tuntutan akan pelaksanaan hak asasi manusia dan penegakan hukum sebagai cita ideal demokratisasi menjadi bahagian penting yang menempatkan otonomi pendidikan di daerah semakin menguat untuk diperjuangkan dan dilaksanakan dengan baik dan profesional.

Dalam era otonomi pendidikan atau desentralisasi pendidikan yang diserahkan kepada dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten/kota jangan sampai menghambat otonomi sekolah dengan semuanya ditentukan oleh pemerintah daerah. Dengan tetap menyadari pentingnya mempercepat keberhasilan pendidikan dasar 9 tahun untuk mencapai tingkat pemerataan pendidikan yang semakin tinggi, justru peningkatan kualitas pendidikan di daerah jangan sampai diabaikan. Secara simultan, antara pemenuhan kesamaan hak terhadap pendidikan dan peningkatan kualitas harus berjalan dalam era otonomi bidang pendidikan sekarang ini. Jadi otonomi daerah harus menciptakan iklim yang kondusif untuk mengembangkan sekolah efektif.

Mengacu kepada Townsend (1994:29) dalam buku: "*Effective Schooling the Community*" dijelaskannya bahwa keunggulan SDM di daerah dalam era otonomi ini memungkinkan untuk dicapai dengan memperhatikan pada empat dimensi, yaitu: (1) kualitas individu pelajar, (2) kurikulum sekolah, (3) kualitas dan pemerataan guru. dan (4) hasil dan proses pendidikan. Dengan begitu, otonomi pendidikan yang bermuara kepada perwujudan otonomi sekolah harus dapat menjanjikan suatu sistem sekolah yang memperbanyak program pengajaran terbaik kepada para pelajar di daerah. Itu berarti seluruh sumber daya daerah; baik Sumber daya manusia, sumber daya alam, modal, infra struktur, dan supra struktur pendidikan harus dibangun untuk

melengkapi keperluan menyediakan pendidikan terbaik bagi anak.

Sungguh menyedihkan karena sampai saat ini semakin banyak gedung sekolah yang roboh karena tidak mendapat perhatian pemerintah. Di satu sisi, kepala sekolah tidak dapat menggalang dana dari masyarakat untuk memperbaiki gedung sekolah yang rusak, dan di sisi lain pemerintah daerah dalam hal ini ada sebagian Dinas Pendidikan kurang tanggap terhadap laporan kepala sekolah tentang gedung sekolah yang rusak dan telah banyak menimpa para murid-murid pada beberapa daerah kabupaten di Indonesia.

Padahal dengan otonomi daerah seharusnya sudah terjadi perubahan paradigma pendidikan nasional kepada pemberdayaan masyarakat, sementara diperkirakan perilaku kebanyakan kepala sekolah justru masih menganut paradigma lama, selalu dan terus menunggu. Sementara itu, masih banyak kepala sekolah yang kurang inisiatif, kurang profesional, komunikasi lamban dan kurang terampil melibatkan masyarakat.

Para kepala sekolah juga harus dapat merespon berbagai kebijakan Dinas Pendidikan kabupaten/kota dalam kerangka perbaikan mutu dengan kreativitas dan inovasi yang tinggi. Strategi manajemen yang baik dalam konteks sistem (optimalisasi semua unsur manajemen sekolah baik input, proses maupun out put) perlu banyak untuk dapat dijadikan model bagi sekolah lain ditampilkan, yang ingin maju. Sedangkan manajemen dan kepemimpinan pada sekolah-sekolah yang masih belum efektif, perlu diperbaiki secepatnya agar jangan sampai ketinggalan dalam waktu yang berkepanjangan.

Disadari bahwa kepala sekolah beserta stafnya masih menghadapi berbagai masalah dalam meningkatkan mutu

sekolahnya. Masih sukar dalam meningkatkan pembiayaan, kecilnya dukungan masyarakat, banyaknya pengaruh lingkungan bagi pembinaan kesiswaan, target pelaksanaan kurikulum yang terlalu berat, pembinaan personil guru cenderung masih kurang karena rendahnya biaya pendidikan menjadi salah satu faktor penghambat percepatan peningkatan mutu sekolah. Padahal jika kepala sekolah terutama sekolah-sekolah negeri memiliki keahlian manajemen dan kepemimpinan prima (efektif) maka agenda peningkatan mutu sekolah diperkirakan akan direspon dengan proaktif. Untuk itu, rekrutmen dan penempatan kepala sekolah harus diupayakan ada standar atau memenuhi syarat keprofesionalan, kepatutan dan kelayakan untuk mendukung otonomi sekolah. Sudah saatnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menempatkan pimpinan pada sekolah negeri yang memperhatikan kualitas, bukan didasarkan kepada nepotisme yang menggila dan mengabaikan kualitas sehingga komitmen pembinaan generasi muda bangsa menjadi tidak antisipatif bagi masa depan. Paling tidak salah satu masalah penting saat ini ialah penempatan kepala sekolah yang benar-benar atas record keprofesionalan dan kemampuannya dalam memimpin.

Menurut Jalal dan Musthafa (2001) adalah perlu dipahami bahwa kebijakan desentralisasi atau otonomi pendidikan pada saat ini memperjuangkan pada enam isu utama pendidikan nasional, yaitu:

- I) Memprioritaskan pelaksanaan pendidikan dasar 9 tahun sebagai antisipasi terhadap munculnya berbagai masalah berkaitan dengan keragaman tingkat kemampuan di setiap daerah. Dalam konteks otonomi daerah, kebijakan pendidikan harus melanjutkan dan menyempunakan program pendidikan dasar 9 tahun sebagai prioritas nasional,

2) Peningkatan Mutu

Sebagai tujuan utama dari otonomi adalah sekaligus menyiapkan sumberdaya manusia untuk mampu berkompetisi dalam masyarakat global. Untuk itu, pemerintah daerah harus menyiapkan SDM yang kompetitif. Dalam konteks ini, peningkatan mutu pendidikan akan memberikan kontribusi signifikan bagi SDM yang kompetitif

3) Kesamaan Akses memperoleh pendidikan

Desentralisasi bermaksud untuk meningkatkan partisipasi pemerintah dan masyarakat daerah dalam memudahkan memperoleh akses terhadap pendidikan (pemerataan pendidikan). Karena pemerintah daerah yang lebih mengetahui kebutuhan masyarakatnya, dengan kewenangannya untuk membuat rencana, pembiayaan dan menangani berbagai program pendidikan.

4) Efisiensi Manajemen

Dengan keterbatasan sumber pembiayaan, maka implementasi otonomi daerah diharapkan memperjuangkan efisiensi ekonomi dalam alokasi anggaran. Dengan otonomi daerah diharapkan anggaran pendidikan dapat ditingkatkan dengan pengembangan struktur organisasi Dinas Pendidikan dan personil yang diperlukan. Hal yang penting adalah dari peningkatan biaya pendidikan harus memperhatikan akuntabilitas kepada masyarakat.

5) Partisipasi Masyarakat

Dengan otonomi daerah dimaksudkan untuk mendorong masyarakat mengambil inisiatif dan berpartisipasi secara aktif dalam pembiayaan

pendidikan melalui pengembangan sumberdaya, eksplorasi kemungkinan baru dan cara lain agar memudahkan pelaksanaan pendidikan yang berkualitas.

6) Akuntabilitas

Pengambilan keputusan dalam era desentralisasi akan membawa pendidikan menjadi lebih terbuka kepada pihak terkait (*stakeholders*), sehingga pertanggungjawaban kepada masyarakat tentang penyelenggaraan pendidikan menjadi orientasi para pelaksana pendidikan”.

Dalam konteks desentralisasi pendidikan yang berlangsung saat ini, seluruh pimpinan lembaga pendidikan baik sekolah negeri maupun swasta perlu melakukan pencerahan (*elignment*), dengan merancang agenda sekolah untuk keunggulan. Sebuah keunggulan baik dalam masukan, proses, maupun keluaran dan hasil”. Jadi setiap sekolah memiliki manajemen dan kepemimpinan unggul, proses pembelajaran unggul, dukungan sarana dan fasilitas sekolah yang unggul, dan sistem evaluasi pembelajaran yang unggul dalam menentukan keluaran dan hasil yang unggul pula. Itu artinya, kualitas yang lebih baik dari kualitas yang dimiliki lembaga lain dapat dikeluarkan dari sebuah sekolah.

Bahkan setiap sekolah perlu membangun tim kepemimpinan yang unggul dalam kerangka pemberdayaan para guru serta bersama masyarakat memajukan pendidikan untuk semua (*education for all*) dengan berbasis kepada keperluan sekolah dan berbasis kepada budaya masyarakat di setiap daerah. Tentu saja harus tetap memperhatikan keunggulan global sebagai daya saing di abad ke—21 baik dalam bidang Ilmu, teknologi, maupun seni dan nilai-nilai keagamaan.

Kepala sekolah harus mampu merespon pembenahan kurikulum oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Pendidikan dan pengajaran) yang sudah saatnya disesuaikan dengan keperluan daerah dengan tetap mengacu pada standar nasional, pembinaan keterampilan siswa, potensi sumber daya pendidikah. Selain itu pendidikan harus tetap mengantisipasi kemampuan daya saing daerah dan global dengan tetap memperkuat strategi pengembangan pendidikan berkeunggulan dalam era otonomi daerah dewasa ini. Paling tidak, setiap sekolah harus sudah memiliki keunggulan kompetitif dengan sekolah lain, dan antar daerah. Karena pendidikan yang dalam hal ini sekolah harus menjadi titik point membangun keunggulan dan pemberdayaan masyarakat di era otonomi saat ini .

Saat ini perubahan manajemen pendidikan menjadi suatu keniscayaan. Setiap sekolah dituntut melakukan perubahan manajemen yang benar-benar berbasis sekolah agar ada pelayanan yang baik dan lulusan sekolah yang benar-benar berkualitas sebagai perwujudan akuntabilitas yang tinggi setiap pimpinan sekolah kepada pihak terkait.

Chapman (1990:18) mengidentifikasi implikasi dalam desentralisasi pendidikan, yaitu:

- 1) Desentralisasi melahirkan banyak inisiatif berkenaan dengan respon pemerintah terhadap kompleksitas masalah pendidikan,
- 2) Meningkatnya minat terhadap perbaikan kurikulum nasional dengan mengajukan standar. Daerah harus memberikan kontribusi terhadap perbaikan kurikulum dalam rangka kebaikan bangsa,
- 3) Dorongan untuk melaksanakan persamaan atau pemerataan dalam pendidikan dengan berbagai

kemudahan mengakses sekolah bagi semua anak, atau sekolah untuk semua,

- 4) Berusaha mewujudkan efektivitas sekolah dan peningkatan mutu sekolah menjadi idealisme desentralisasi pendidikan,
- 5) Peningkatan otonomi bagi guru dan memperkecil kontrol birokrasi pendidikan sehingga profesi kependidikan semakin meningkat kualitasnya,
- 6) Peningkatan minat dan perhatian daerah terhadap pelaksanaan dan pandangan mutu pendidikan,
- 7) Mendorong organisasi sekolah yang unggul, otonomi sampai ke sekolah, membangun tim kerja dan akuntabilitas.

Jika hal di atas dijalankan dengan sebenarnya oleh sumberdaya tenaga profesional yang jujur, maka inti desentralisasi pendidikan adalah pemberdayaan masyarakat daerah dalam menjalankan fungsi lembaga pendidikan. Sejalan dengan pemikiran ini , Tilaar (2000:20) mengemukakan ada tiga hal yang menjadi alasan berkaitan dengan desentralisasi pendidikan, yaitu: (1) pembangunan masyarakat demokratis, (2) pengembangan *social capital*, (3) peningkatan daya saing bangsa'. Dengan diberlakukannya desentralisasi pendidikan diharapkan, pengelolaan pendidikan berbasis kepada keperluan masyarakat di daerah dengan keterbukaan yang tinggi dalam melaksanakan dan meningkatkan mutu sekolah dapat diwujudkan. Intinya adalah pembentukan masyarakat madani melalui sekolah yang berkualitas.

Bila masyarakat demokratis terbentuk melalui pilar pendidikan yang berbasis kepada masyarakat, maka kehidupan ekonomi juga akan bertumbuh dalam pilar *social capital*, yaitu rasa saling percaya, demokratis dan saling

menghargai tumbuh dengan baik di hati masyarakat sehingga keamanan bersama terjamin untuk mendukung berkembangnya dunia usaha yang mampu mendongkrak perbaikan ekonomi rakyat.

Di dalam masyarakat demokratis, setiap anggota berpartisipasi optimal dalam pembangunan daerah dan bangsa sesuai potensi pribadinya. Daya saing bangsa hanya mungkin dapat muncul, manakala pendidikan yang berkualitas dapat dikembangkan sehingga bangsa Indonesia memiliki daya saing tinggi, melalui inteligensi atau produk kekayaan intelektual, teknologi, penguasaan informasi, banyaknya gagasan baru, dan inovasi yang berkelanjutan. Jadi perbaikan manajemen sekolah dalam bidang pengajaran, kurikulum, pembinaan siswa, pengembangan kualitas guru dan perbaikan sarana/prasarana dibarengi peningkatan pembiayaan sekolah memerlukan kepemimpinan yang baik dan iklim kondusif di setiap sekolah baik sekolah negeri maupun sekolah swasta. Paling tidak, pemberdayaan sekolah melalui perbaikan manajemen yang berorientasi kualitas memungkinkan setiap sekolah menjadi efektif manakala kepemimpinannya efektif pula.

Otonomi bidang pendidikan sudah berjalan sejak tahun 2000 dengan segala perubahan yang muncul, perlu direspon dengan kebijakan bidang pendidikan yang mengarah kepada otonomi sekolah. Hal itu dimaksudkan agar proses pemberdayaan masyarakat melalui dan untuk pendidikan dapat dicapai.

Hal itu terkait dengan permasalahan strategi manajemen yang diterapkan kepala sekolah beserta stafnya dalam meningkatkan mutu sekolahnya. Diperkirakan ada banyak hambatan dalam peningkatan mutu sekolah di antaranya; sukar dalam meningkatkan pembiayaan, kecilnya

dukungan masyarakat, banyaknya pengaruh lingkungan yang tidak kondusif bagi pembinaan kesiswaan, target pelaksanaan kurikulum yang terlalu berat, pembinaan personil guru cenderung masih kurang, karena rendahnya biaya pendidikan. Secara sistemik hal-hal tersebut harus dapat dieliminir melalui strategi perubahan yang tepat. Tentu saja dapat dimulai dari rekrutmen dan penempatan kepala sekolah yang memenuhi syarat keprofesionalan, kepatutan dan kelayakan.

D. Orientasi Reformasi Sekolah

Gerakan reformasi yang terjadi tahun 1997 di Indonesia membawa bangsa Indonesia pada reformasi politik dan pemerintahan yang pada gilirannya melahirkan satu kebijakan otonomi daerah. Menurut Tilaar (2000:85) gerakan reformasi total tidak terlepas dari suatu gerakan global yaitu proses demokratisasi. Di seluruh dunia muncullah gerakan dari bawah (*grass root*) yang menginginkan kehidupan yang lebih demokratis dan mengakui hak-hak asasi dalam seluruh aspek kehidupan manusia yaitu kehidupan politik, ekonomi, hukum dan kebudayaan.

Salah satu implikasi otonomi daerah bahwa pemerintah daerah berhak mengelola pendidikan di daerahnya sesuai potensi dan sumber daya yang dimiliki. Hal itu dimaksudkan agar pendidikan di daerah benar-benar berbasis kepada kebutuhan pelajar dan masyarakat.

Pada saat yang bersamaan, bangsa Indonesia juga masuk ke dalam era informasi dengan pergaulan antar bangsa yang semakin meluas seakan tanpa batas. Beberapa tantangan yang dihadapi bangsa Indonesia saat ini terdiri dari tantangan regional, global dan globalisasi. Tantangan

regional adalah yang berhubungan dengan suatu negara dengan negara lain dalam lingkup terbatas sedangkan tantangan global terkait dengan tantangan terhadap suatu negara dengan negara lain tanpa batas yang mencakup seluruh dunia.

Era globalisasi menurut Tilaar (1999:252) adalah suatu tantangan kehidupan manusia yang secara global telah melibatkan seluruh manusia. khususnya di bidang ekonomi (perdagangan bebas), politik (demokratisasi) dan budaya (budaya global). Era ini dibentuk oleh proses globalisasi yaitu proses yang melahirkan masyarakat terbuka.

Dalam sera seperti ini, sekolah bertanggung jawab menciptakan masyarakat madani. Adapun format masyarakat yang dimaksudkan adalah masyarakat berkualitas, inovatif, kompetitif, dan unggul partisipatoris. Suatu masyarakat madani yang kompetitif adalah masyarakat yang mengagungkan kualitas hanya dapat diproduksi oleh manusia unggul. Dengan demikian agar tercipta masyarakat madani perlu diciptakan manusia yang mampu menghadapi tantangan, tuntutan era globalisasi. Sedangkan manusia yang mampu menghadapi tantangan dan tuntutan era globalisasi ialah manusia yang unggul, yaitu manusia beriman dan bertaqwa yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta manusia *entrepreneur*.

Manusia unggul menurut Tilaar (1999:56-57) adalah manusia yang memenuhi persyaratan-persyaratan yaitu: (1) sebagai manusia berkualitas, yakni manusia yang dapat bersaing tanpa mengabaikan moral untuk semakin meningkatkan mutu dan taraf hidup dirinya sendiri dan bagi sesama manusia, (2) sebagai manusia inovatif, yakni manusia yang dapat berpikir kreatif dan produktif yang tidak menerima status quo dan selalu menginginkan sesuatu yang

baru yang lebih baik, (3) sebagai manusia kompetitif yakni manusia yang dapat mengoptimalkan potensi dirinya agar memiliki keberdayaan untuk memilih, berprestasi untuk dapat mengabdikan kemampuannya untuk kepentingan dan kemakmuran bersama, (4) sebagai manusia unggul partisipatoris (bukan unggul individualistik), yakni manusia berperanserta aktif dengan mengembangkan seluruh potensi diri dalam persaingan sehat untuk mencari yang terbaik. Manusia unggul partisipatoris ialah manusia yang memiliki tiga sifat yakni: mampu mengembangkan *network* mampu bekerjasama, dan cinta pada mutu yang tinggi, yang diterapkan dalam lima sifat yang dikenal dengan istilah "*djitu*" yakni memiliki dedikasi dan disiplin, jujur sebagai sikap profesionalisme, inovatif (*creative thinking*) tekun dan ulet.

Manusia yang mampu menghadapi tantangan dan tuntutan era globalisasi ialah manusia yang bukan saja menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi tetapi juga menguasai dan mengamalkan agama sesuai dengan tuntutannya. Dengan kata lain manusia yang bekerja dengan ilmu dan teknologi, beriman dan bertaqwa merupakan kualitas SDM yang diharapkan dapat dibina dan dikembangkan melalui sistem pendidikan yang baik.

Pemberdayaan melalui manajemen sekolah memerlukan kepala sekolah yang memimpin secara profesional. Sedangkan pemberdayaan murid dalam pembelajaran diarahkan kepada pengembangan kreativitas murid dalam belajar dan memanfaatkan teknologi informasi dan lingkungan luas sesuai dengan keperluan sumber-sumber belajar. Dalam era informasi sekarang ini tidak saja dituntut untuk dikembangkan sekolah yang menjadi penyalur dan sumber informasi, pengetahuan, sumber belajar dan metodologi, tetapi sekolah juga menjadi penyampai

pengajaran kepada pelajar dalam tempat dan waktu yang beragam baik di rumah, pusat sumber belajar, tempat kerja, maupun di pusat pelatihan.

Dalam suasana seperti ini perlu dilakukan reformasi pendidikan, karena inovasi pendidikan ialah usaha mengubah proses belajar dan mengajar, yang menyangkut kurikulum, peningkatan fasilitas pembelajaran, peningkatan mutu profesional guru, sistem administrasi dan manajemen pendidikan dan relevansi pendidikan. Reformasi pendidikan secara makro pada tingkat nasional adalah sangat kompleks karena berkaitan dengan masalah biaya, kelayakan, ketepatan untuk melakukan reformasi.

Menghadapi tantangan era informasi dan perubahan sosial yang semakin cepat, pendidikan masa depan perlu sejak dini (mulai pendidikan dasar) melatih peserta didik untuk mampu belajar secara mandiri dengan memupuk sikap gemar membaca dan mencari serta memanfaatkan sumber informasi (buku, CD Room, komputer, internet, majalah, TV, radio) yang diperlukan untuk dapat menjawab persoalan-persoalan yang dihadapi. Transformasi dari masyarakat yang lamban, tidak kreatif dan bodoh diarahkan kepada terbentuknya masyarakat belajar (*Learning-Society*) dengan kreativitas tinggi hanya mungkin muncul di sekolah-sekolah efektif.

Dalam konteks ini, mengacu kepada Depdiknas (2001:25) bahwa reformasi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia bagi keperluan pembangunan nasional di berbagai sektor dengan jalan memperbaiki keadilan (akses yang sama memperoleh pendidikan bermutu bagi semua warga negara), kualitas, relevansi dan efektivitas pendidikan.

Jadi reformasi pendidikan bermuara kepada pemberdayaan warga negara. Untuk mewujudkan situasi pendidikan yang memberdayakan masyarakat, tentu saja demokratisasi harus dikembangkan dalam dunia pendidikan. Bagi bangsa Indonesia perlu melakukan reformasi sistemik bagi pendidikan nasional. Suatu reformasi yang mendasarkan pada kerangka fundamental dengan menganalisis kelemahan pendidikan secara sistemik yaitu menipervhatikan faktor-faktor internal dan eksternal pendidikan nasional. Kekuatan dan kelemahan pendidikan harus dipahami demikian pula peluang dan tantangan juga harus dipahami oleh pelaksana pendidikan. Untuk menjawab tantangan globalisasi yang dikemukakan di atas maka mau tidak mau reformasi pendidikan harus menyentuh secara sistemik, bukan reformasi tambal sulam seperti selama ini.

Sebuah reformasi sistemik merujuk kepada hubungan kewenangan dan distribusi serta alokasi kekuasaan serta kontrol sumber daya sistem pendidikan sebagai kebulatan. Hal itu berkaitan dengan peranan sekolah, menggambarkan kekuatan sosial dan politik dengan para pembaharu yang memerlukan pencerahan. Reformasi sistemik juga disebut pendistribusian kembali sumber daya dan kekuasaan (Rich, 1988:2).

Sekolah di Indonesia saat ini sedang dihadapkan kepada berbagai perubahan. Sebagai suatu organisasi pendidikan, sekolah tidak berada dalam situasi dan kondisi yang vakum. Karena itu, organisasi pendidikan yang menganut sistem terbuka dapat memanfaatkan lingkungannya menghadapi tuntutan yang berkembang sedemikian kompleks. Orang tua, masyarakat dan pihak terkait semakin berharap akan banyak muncul sekolah efektif di daerahnya agar pembinaan anak usia sekolah benar-benar optimal. Para orang tua berharap anak-anak mereka yang lulus pada sekolah tertentu, mampu

mengikuti percepatan perubahan, dapat melanjutkan ke jenjang lebih tinggi yang berkualitas, mudah memasuki lapangan kerja, dan memiliki kepribadian yang baik.

Kehidupan global dalam dunia yang terbuka dengan perdagangan bebas serta kerjasama regional memerlukan manusia-manusia yang berkualitas. Manusia yang berkualitas adalah manusia yang mampu bersaing dalam arti yang baik. Dalam persaingan, diperlukan kualitas individu sehingga hasil karya atau produk-produk yang dihasilkan dapat berkompetisi untuk kemajuan bangsa.

Kemampuan berkompetisi hanya dihasilkan oleh kualitas pendidikan yang kondusif bagi lahirnya pribadi-pribadi yang kompetitif. Namun pribadi yang kompetitif bukanlah pribadi yang egoistik. Pribadi yang kompetitif lahir dari suasana kerjasama dan dapat bekerjasama dengan orang lain untuk kemajuan bersama. Konsekuensinya bahwa pendidikan dalam millenium ketiga ini adalah pendidikan yang mengembangkan sikap inovatif. Hal ini juga sejalan dengan kehidupan demokratisasi dan penegakan HAM bahwa kita memerlukan manusia-manusia yang bukan sebagai robot, tetapi manusia kreatif dan inovatif. Hanya dengan sikap demikian suatu bangsa atau masyarakat demokratis akan maju dan dapat meningkatkan kualitasnya dalam persaingan global (Tilaar, 2000:15).

Lembaga pendidikan, seperti halnya sekolah berperan sebagai wahana kader modernisasi bangsa (proses sosialisasi menurut Talcott Parsons), mau tak mau perlu dikelola pada latar belakang kebudayaan dan masyarakat yang sedang berkembang. Itu berarti sekolah-sekolah menjadi satu model *agent of social change* dalam membentuk manusia sebagai subjek pembangunan dan pembudayaan. Sekolah sebagai sub sistem kelembagaan

pendidikan nasional harus berwatak pembangunan (Sindhunata. 2001:41). Adapun yang dimaksud dengan sekolah berwatak pembangunan tidak diidentikkan makna dan nilainya dengan teknologi modern canggih, sebab bidang teknologi hanya satu bidang dari kehidupan total manusia sebagai subjek kebudayaan. Oleh karena itu pembangunan bersifat multidimensional yaitu pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dalam segala segi dan dimensinya lewat pendidikan baik teori maupun praktek.

Tak bisa disangkal bahwa peran strategis sekolah dalam pembaharuan dan pembangunan nasional sangat strategis sekali. Karena subjek pembangunan adalah SDM yang disediakan dari sekolah, maka arah pendidikan persekolahan sekarang ini harus direorientasikan kepada tujuan yang sejalan dengan tujuan nasional mencerdaskan kehidupan bangsa dalam segala dimensinya bukan sekedar menjadi tenaga kerja, yang cukup otak dan keterampilannya saja terbina.

Untuk mencapai kualitas sekolah efektif, diperlukan kepala sekolah yang efektif pula. Seorang kepala sekolah yang profesional adalah yang ahli tentang pendidikan dan mampu mengelola serta memimpin para guru dan tenaga kependidikan lainnya yang ada di sekolah. Kepala sekolah yang efektif tidak hanya menjaga stabilitas sekolah, tetapi juga mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik di sekolahnya. Namun perlu disadari bahwa kepala sekolah juga harus mendapat pembinaan dan peningkatan keterampilan dalam memimpin sekolah di tengah perubahan yang bersifat massif (besar-besaran).

Dalarn dua dekade terakhir masyarakat banyak mempertanyakan kesiapan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di era otonomi daerah.

Karena hal penting yang harus diperjuangkan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah peningkatan mutu sekolah sesuai kebijakan otonomi pendidikan. Sungguh banyak sekali tuntutan terhadap sekolah untuk melakukan perubahan dalam manajemennya. Pentingnya perubahan manajemen sekolah tidak hanya dalam hal kepemimpinan tetapi juga dalam kurikulum, pengembangan profesionalisme guru, dan bahkan pembinaan karir guru. Beberapa tahun terakhir semakin besar perhatian yang diberikan oleh kalangan praktisi pendidikan dan pihak terkait terhadap perlunya peningkatan operasional sekolah agar supaya sekolah semakin efektif dan efisien menuju sekolah unggul (*excellent School*).

Sungguh fenomena dunia pendidikan di Indonesia menunjukkan bahwa masih banyak sekolah-sekolah yang belum efektif dalam menjalankan fungsinya. Padahal sekolah merupakan pilar utama dari sistem pendidikan nasional. Banyak sekolah mengalami kegagalan dalam menjalankan fungsinya yang ditandai dari rendahnya mutu lulusan, pelayanan yang tidak memuaskan orang tua dan masyarakat, kinerja guru rendah, demikian pula kinerja kepala sekolah belum memuaskan dan iklim sekolah kurang kondusif. Salah satu faktor yang menyebabkan hal tersebut diperkirakan adalah kebijakan sentralisasi pendidikan sehingga kepala sekolah kurang kreatif, cenderung menunggu perintah dari atasan mengakibatkan kepemimpinan menjadi kurang efektif.

Salah satu faktor yang menjadi masalah pokok menghambat pendidikan yang bermutu adalah manajemen pada tingkat sekolah yang tidak efektif, sedangkan kepala sekolah merupakan pelaku utama dalam menentukan manajemen sekolah agar sekolah benar-benar bermutu. Menurut Jalal & Supriadi (2001) peningkatan mutu sekolah memerlukan kepala sekolah yang mampu: (1) menjabarkan

sumberdaya yang ada untuk menyediakan dukungan yang memadai bagi guru, bahan pengajaran yang cukup dan pemeliharaan fasilitas yang baik, (2) memberikan waktu yang cukup untuk pengelolaan dan pengkoordinasian proses instruksional, dan (3) berkomunikasi secara teratur dengan staf, orang tua, siswa dan masyarakat terkait.

Pelaksanaan otonomi daerah di bidang pendidikan menjadi peluang besar bagi upaya membenahi sekolah. Diperlukan berbagai inovasi sekolah, baik yang berasal dari kebijakan Departemen Pendidikan Nasional dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, maupun yang berasal dari inisiatif dan kreativitas kepala sekolah bersama masyarakat. Departemen Pendidikan Nasional dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten dan kota mengemban tugas berat dalam menjabarkan otonomi pendidikan yang intinya berada pada otonomi sekolah. Namun sudah siapkah kepala sekolah bila diberikan otonomi sekolah yang sebenarnya? Banyak hal yang harus dibenahi, sejak dari sistem rekrutmen guru dan kepala sekolah, pembinaan dan pengembangan karir guru, sistem keorganisasian sekolah, pengembangan dan relevansi kurikulum sekolah, pembiayaan sekolah, sistem pembelajaran dan evaluasi.

Di sini diperlukan dukungan Komite sekolah sebagai mitra kepala sekolah dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah sudah ditetaskan oleh Departemen pendidikan nasional sejak tahun 2002. Berarti kepala sekolah dituntut untuk membentuk komite sekolah dan membuka peluang keterlibatan komite sekolah untuk mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya sekolah dan masyarakat bagi kemajuan sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus benar-benar terampil, memiliki otonomi, transparansi dan akuntabilitas dalam mengelola perubahan sehingga personil sekolah benar-benar memiliki keberdayaan dalam

mengarahkan peningkatan kualitas lulusan sekolah yang diharapkan masyarakat.

E. Merajut Masa Depan Sekolah

Pada saat ini, masyarakat dan orang tua memiliki pengharapan yang meningkat terhadap perwujudan sekolah yang efektif atau unggul. Suatu sekolah yang benar-benar mampu membina lulusan berprestasi tinggi, memiliki keterampilan, berkepribadian baik dan peka terhadap permasalahan lingkungannya untuk berguna bagi masa depan kehidupan. Harus disadari bahwa efektivitas sekolah tidak semata-mata bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, karena banyak faktor lain yang menentukan mutu sekolah baik faktor masukan siswa, kurikulum, metode pembelajaran, program sekolah, keterlibatan masyarakat, sarana prasarana, pembiayaan dan fasilitas sekolah.

Bagaimanapun, masyarakat pada hakikatnya adalah pemilik sekolah, karena itu dengan otonomi pengelolaan sekolah harus menggunakan pendekatan berbasis kepada masyarakat. Interaksi sekolah dengan masyarakat merupakan hal krusial untuk mencapai tujuan pendidikan dasar 9 tahun yang belum optimal hasilnya di satu sisi dan kualitas pendidikan di sisi lain. Dalam REDIP (1999:4) dijelaskan bahwa untuk menata sekolah sangat diperlukan pendekatan berbasis masyarakat, dengan alasan, yaitu: (a) untuk memobilisasi sumberdaya masyarakat bagi pelaksanaan pendidikan dasar, (b) untuk menempatkan sekolah sebagai sumberdaya masyarakat, (c) untuk membuat masyarakat lebih menghargai sekolah dan peningkatan mutunya.

Sekolah perlu menjadi lebih responsif kepada kebutuhan pelajar dan *stakeholders* (pihak terkait) pendidikan. Karena masyarakat luas (orang tua, peserta didik, pemerintah, swasta, dll) merupakan pemilik sekolah yang harus diperhatikan keperluannya oleh kepala sekolah dan para guru. Dengan Sumbangan Pembiayaan Pendidikan (SPP), dan pembayaran pajak (dalam berbagai jenis), yang digunakan untuk keperluan penyelenggaraan program sekolah, gaji guru, membangun gedung sekolah, melengkapi sarana dan prasarana, buku-buku pelajaran maka sejatinya pemilik sebenarnya sekolah adalah masyarakat.

Begitupun, pada saat ini harapan masyarakat terhadap sekolah ada yang optimis dan ada yang pesimis. Namun Secara umum ada peningkatan harapan untuk memperoleh pendidikan bermutu dan pelayanan yang baik dari sekolah dalam era kontemporer, karena menyadari tantangan masa depan anak semakin berat dan rumit baik dalam skala lokal, regional dan nasional bahkan internasional.

Kelompok yang optimis terhadap sekolah sebagai sesuatu yang menjanjikan untuk masa depan anak dan generasi muda, maka mereka berharap kepada sekolah yang mampu menjanjikan lulusan berkualitas. Namun bagi sebagian yang pesimis terhadap peranan sekolah yang kurang maksimal bagi mempersiapkan masa depan anak, karena melihat betapa banyaknya pengangguran lulusan sekolah sekarang ini mereka cenderung menerima dengan sikap apatis kehadiran sekolah yang ada di lingkungannya. Sudah saatnya orang tua dan pihak terkait (*stakeholders*) perlu menjadi lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan sekolah untuk turut memperbaiki mutu sekolah. Untuk itu, sekolah perlu lebih proaktif menggali sumber daya masyarakat dalam mendukung perbaikan sekolah (*School improvement*).

Untuk mengarahkan perubahan sekolah secara proaktif, diperlukan kemampuan memimpin supaya benar-benar dimiliki kepala sekolah yang profesional. Menurut Manz dan Sims, Jr (2001:13) esensi kepemimpinan dalam era informasi saat ini adalah mengembangkan kemampuan dan orang-orang untuk memimpin diri mereka sendiri. Tantangan nyata adalah memaksimalkan potensi sumber daya manusia dengan menguatkan kemampuan memimpin diri sendiri. Pemimpin yang sangat efektif di abad ke-21 akan menjadi seorang pemimpin super (kuat) yaitu seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri di era informasi.

Bagaimanapun, peningkatan kualitas organisasi sangat tergantung pada peran manajemen dan kepemimpinan. Meskipun, manajemen hanya akan berfungsi dengan baik manakala dijalankan oleh para manajer dengan kepemimpinan efektif dan sumberdaya manusia yang berkualitas dan profesional. Manajemen berperan dalam mengoptimalkan sumberdaya manusia dan material sehingga organisasi berfungsi secara efektif dan efisien.

Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang harus dijalankan oleh kepala sekolah. Fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam bidang tugas sekolah, yaitu manajemen kurikulum atau pengajaran, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, material, dan manajemen hubungan dengan masyarakat.

Dijelaskan dalam Depdiknas (1999) fungsi perencanaan dilaksanakan oleh kepala sekolah beserta staf dan guru-guru merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kemudian dalam

tahap pengorganisasian, kepala sekolah menetapkan dan menfungsikan setiap orang dalam sekolah untuk melaksanakan kegiatan. Pada tahap penggerakan, maka kepala sekolah mengendalikan seluruh orang yang terkait untuk secara bersama-sama melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas masing-masing. Kemudian dalam tahap pengawasan, kepala sekolah mengendalikan dan melakukan supervisi pendidikan. Pelaksanaan kegiatan tersebut sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Terlalu sedikit guru dan kepala sekolah yang menyadari bahwa pencapaian perubahan substansial dan pengakomodasian perubahan kelas di sekolah dalam struktur dan sistem sekolah perlu ditingkatkan. Karena suatu faktor yang paling besar dan penyebab sedikitnya perubahan di sekolah dalam faktanya yaitu sedikit sekali perhatian pemerintah daerah dan kemampuan masyarakat dalam memberikan penguatan, dukungan dan kelangsungan perubahan kelas di sekolah. Akibatnya, menurut Schlechty (1997) perubahan sekolah di daerah kabupaten dan masyarakat sebagai hal yang penting untuk melakukan perubahan dalam kelas dan sekolah sebagai wujud perilaku kreatif guru dan para pelajar di sekolah-sekolah

Lebih lanjut diungkapkan Schlechty (1997:44) bahwa apa yang dapat mereka peroleh dari tindakan orang lain maka efektivitas mereka diwujudkan melalui orang lain. Fokus mereka sebagai pembaharu adalah menciptakan produk, sistem, dan pelayanan yang memecahkan masalah-masalah dan mencapai kebutuhan pelanggan.

Kepala sekolah harus bekerja mengoptimalkan fungsi sekolah dalam kerangka pembelajaran anak secara akrab dengan masyarakat. Di samping harus memiliki manajemen dan kepemimpinan sekolah sebagai tanggung jawab utama,

maka pelaporan siswa menjadi tanggung jawab mereka, dan menata kegiatan administrasi terletak pada diri pimpinan pendidikan yang memiliki kemampuan berhubungan dengan masyarakat dengan baik.

Sedangkan wakil kepala sekolah membantu kepala sekolah dalam hal penyusunan anggaran, koordinasi kurikulum dan pengembangan staf Selanjutnya para guru bertanggung jawab menjalankan kegiatan belajar dan mengajar secara baik.

Manajemen yang difungsikan untuk mencapai tujuan sekolah disebut manajemen sekolah. Manajemen sekolah ialah mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah (Depdiknas, 1999).

Pada pokoknya dalam kegiatan manajemen terdapat beberapa unsur pokok yaitu unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau (*market*) Manajemen dapat dijumpai dan dijalankan di pabrik, industri, rumah sakit, bank, organisasi politik, pemerintahan dan sekolah. Sekolah harus dimajukan dengan manajemen peningkatan mutu, yang tentunya memerlukan kepemimpinan bermutu juga dengan visi, misi dan rencana yang jelas.

Keberhasilan aplikasi manajemen mutu terpadu di sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah dikemukakan dalam (Depdiknas, 1999) mencakup:

- 1) Siswa puas dengan layanan sekolah, yaitu dengan pelajaran yang diterima, perlakuan guru, pimpinan,

puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah atau siswa menikmati situasi sekolah dengan baik.

- 2) Orang tua siswa merasa puas dengan layanan terhadap anaknya, layanan yang diterimanya dengan laporan tentang perkembangan kemajuan belajar anaknya dan program yang dijalankan sekolah.
- 3) Pihak pemakai atau penerima lulusan (PT, industri, masyarakat), puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan.
- 4) Guru dan karyawan puas dengan layanan sekolah, dalam bentuk pembagian kerja, hubungan dan komunikasi antar guru/pimpinan, karyawan, gaji/honor yang diterima dan pelayanan lainnya.

Sekolah dapat menjadi efektif dan sekaligus menjadi efisien. Sekolah efektif karena pencapaian hasil yang baik, sedangkan sekolah yang efisien ialah penggunaan sumberdaya yang hemat Untuk mengetahui indikator prestasi pelajar tentunya dilihat dan absensi (kehadiran), tingkah laku di sekolah, laporan kejahatan/penyimpangan, dan hasil ujian akhir.

Sekolah yang unggul tersebut adalah sekolah yang efektif dan efisien dengan menjanjikan lulusan yang terbaik. Keunggulan yang harus dicapai adalah keunggulan kompetitif dan komparatif. Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki lulusan suatu sekolah lebih tinggi dalam jurusan yang sama, sedangkan keunggulan komparatif adalah kualitas lulusan lebih tinggi dalam jurusan berbeda dari satu sekolah atau dengan sekolah lain.

Bagaimanapun setiap kepala sekolah bertanggung jawab sebagai pimpinan dalam mengusahakan secara optimal

agar sekolah menjadi efektif. Owens (1995:309) berpendapat bahwa karakteristik sekolah efektif, yaitu:

- 1) Kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah;
- 2) Harapan yang tinggi akan prestasi pelajar oleh para guru dan anggota sekolah;
- 3) Henekanan pada pencapaian keterampilan dasar;
- 4) Lingkungan sekolah yang teratur;
- 5) Evaluasi terhadap pelajar secara sistematis;
- 6) Peningkatan penggunaan waktu atas pelaksanaan tugas pengajaran dan pembelajaran.

Usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas sekolah dalam konteks pentingnya sekolah efektif adalah sebagai sebuah gerakan menuju peningkatan mutu lulusan. Semua orang harus dilibatkan dalam memutuskan dan menentukan arah sekolah yang diinginkan melalui peningkatan mutu, karena itu harus visi, misi, tujuan dan program peningkatan mutu lulusan.

Untuk merajut masa depan sekolah, dengan mengacu kepada tuntutan reformasi sistemik sekolah, ada beberapa variabel yang diusulkan oleh Conley (Thompson, 1994), yaitu: hasil pelajar, kurikulum, pengajaran, penilaian sebagai hal-hal utama. Variabel lain yang berpengaruh langsung pada pembelajaran, yaitu: lingkungan pembelajaran, teknologi, hubungan warga sekolah, dan waktu. Sedangkan variabel dukungan untuk menggerakkan kelas terdiri dari; pemerintah, kepemimpinan guru, struktur personil dan hubungan kerjasama.

Untuk memberdayakan SDM sekolah, para kepala sekolah dapat mengimplementasikan pengambilan keputusan berbasis sekolah untuk peningkatan mutu yang ditandai dari beberapa upaya di antaranya, yaitu: (1) menyamakan

komitmen mutu oleh kepala sekolah, para guru dan pihak terkait (*stakeholders*), mencakup visi, misi, tujuan dan sasaran (2) mengusahakan adanya program peningkatan mutu sekolah (kurikulum pengajaran, pembinaan siswa, pembinaan guru, keuangan, sarana dan prasarana, serta kerjasama dengan *stakeholders* sekolah, meliputi jangka panjang dan jangka pendek, (2) meningkatkan pelayanan administrasi sekolah, (3) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, (4) ada standar dan jaminan mutu lulusan, (5) jaringan kerjasama yang baik dan luas, (6) penataan organisasi sekolah yang baik (tata kerja), (7) menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif.

Sebuah sekolah dikatakan berkualitas bila ada program unggulan, guru memiliki kepuasan kerja, dan para siswa, orang tua siswa puas dengan program pembelajaran, pembinaan mental dan keterampilan yang prospektif, sehingga mereka dapat lulus di jenjang sekolah lebih tinggi yang unggulan, memiliki prestasi yang tinggi, dan memiliki kepribadian yang baik, di samping cepat mendapat pekerjaan yang sesuai bagi lulusan yang tidak melanjutkan pendidikannya. Untuk mencapai hal dimaksud maka diperlukan kepala sekolah harus orang yang berpengetahuan luas, kreatif dan bersikap proaktif, bukan menunggu dan bekerja dengan cara rutinitas saja.

Menurut Nanus dan Dobbs (1999:8) seorang manajer dikatakan berhasil bila organisasi yang dilaksanakannya efisien, memberikan pelayanan tepat waktu dan sesuai anggaran. Sedangkan pemimpin yang sukses bila mereka mampu mengantarkan organisasi berkembang dalam kemampuan melayani masyarakat dalam menangkap denyut kebutuhan baru masyarakat, dengan perluasan sumberdaya, pendekatan kewirausahaan dalam memberikan pelayanan

atau dalam memberikan kekuatan baru dan transformasi organisasi.

Untuk itu para pimpinan lembaga pendidikan harus mampu menjalankan kepemimpinan efektif di era baru ini. Bagi kepala sekolah diperlukan sekali kemampuan memimpin yang ampuh untuk merespon perubahan dan beradaptasi dengan kemajuan zaman. Hal itu penting sekali, karena kepala sekolah sebagai manajemen dan pimpinan akan membawa sekolah berfungsi efektif. Sementara, globalisasi dan otonomi pendidikan membawa implikasi besar bagi pentingnya kepemimpinan pendidikan dipahami para kepala sekolah untuk dilaksanakan. Pada tingkat mikro, keahlian dalam mengelola lembaga pendidikan yaitu keahlian manajerial harus dipekaya dengan penguasaan konseptual kepemimpinan sebagai panduan ilmiah bagi mengarahkan peningkatan mutu sekolah melalui dan dengan pelaksanaan program unggulan atau perbaikan mutu. Suatu kepemimpinan pendidikan yang memperhatikan hubungan manusia khususnya pelayanan kebutuhan anak didik dan guru sebagai pelanggan (*customer*) dan *stakeholders* (orang tua, pemerintah, swasta dan masyarakat), bukan hanya mengandalkan maunya pimpinan sekolah dan birokrasi pendidikan.

Buku ini mengetengahkan konsep paradigma baru kepemimpinan pendidikan dalam konteks otonomi daerah. Kehadiran buku ini diperuntukkan bagi para pimpinan lembaga pendidikan, atau kepala sekolah, kepala madrasah, pimpinan perguruan tinggi, praktisi pendidikan, mahasiswa serta peminat kajian manajemen dan kepemimpinan pendidikan untuk merespon diskursus membangun lembaga pendidikan efektif, atau sekolah unggul yang belum begitu populer diperbincangkan kalangan praktisi pendidikan.

Di tengah sibuknya pemerintah membenahi sistem pendidikan nasional dengan mengubah dan menyempurnakan perundang-undangan sistem pendidikan nasional, para pimpinan dan manajer lembaga pendidikan harus dapat menjanjikan kepuasan harapan orang tua, masyarakat dan pihak terkait lainnya terhadap pendidikan yang berkualitas di sekolah-sekolah negeri dan swasta atau lembaga pendidikan yang dibina.

Bab II

Konsep Dasar Kepemimpinan

A. Definisi Kepemimpinan

Secara esensial, kepemimpinan adalah termasuk dalam kajian konsep hubungan manusia. Karena proses kepemimpinan berlangsung di mana saja dan kapan saja dalam hubungan timbal balik antar individu dan kelompok manusia. Overton (2002:3) menjelaskan :” *leadership is the ability to get done with and through others while gaining their confidence and cooperation*”. Dipahami dari pendapat ini bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memperoleh tindakan dengan dan melalui orang lain dengan kepercayaan dan kerjasama.

Orang yang menjalankan proses kepemimpinan disebut pemimpin (*leader*). Sedangkan orang yang dipimpin disebut anggota atau pengikut (*followers*). Dalam berbagai tindakannya seorang pemimpin mempengaruhi anggota, karena itu peran para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Bahkan, proses kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan setiap waktu.

Kepemimpinan bermula sejak manusia ada, hidup bersama (bermasyarakat) dan berinteraksi satu dengan yang lain. Dijelaskan oleh Morphet,dkk (1982:96), lalu ada salah seorang di antaranya sebagai manusia hebat (*the great man*)

sebagai teori dasar dalam kajian kepemimpinan. Hal ini menurut ahli sejarah. Teori ini meninggalkan dua pondasi, yaitu: (1) bahwa manusia memiliki kebebasan kehendak, dan hanya sejarah ada perjuangan untuk memutuskan ada pelajaran bagi masa depan, kedua: bahwa manusia mempelajari dari keteladanan manusia hebat. Di dalam sejarah ada teori moralitas manusia hebat yang menyarankan bahwa jika manusia dapat mempelajarinya bagaimana seharusnya, atau tidak seharusnya, bertindak dari mempelajari manusia hebat, maka manusia akan bertindak berdasarkannya”.

Teori ini sejalan dengan peran dari kehadiran para Rasul dan Nabi serta para ahli dalam pentas sejarah manusia. Kepemimpinan mereka ada dalam kehidupan kelompok umat manusia. Di dalam keadaan seperti itu, diperlukan adanya suatu bentuk kepemimpinan kenabian setelah mendapatkan risalah yang berfungsi mengurus dan mengatur kehidupan dan hubungan antar manusia bahkan hubungan manusia dengan Tuhannya. Dalam interaksi tersebut ada yang dipercaya karena kepribadiannya yang jujur (*credibility*), ilmunya yang luas dan memiliki kemampuan (*capability*) yang kemudian dapat diterima (*acceptability*) menjadi pemimpin. Di samping itu, ada yang bersedia menjadi anggota untuk dipimpin. Pemimpin berperan sebagai pelindung, karena para pemimpin idealnya berfungsi sebagai pengayom, pengarah dan pembimbing anggota dari kesesatan dan kemelaratan.

Selanjutnya dengan membaca dan mempelajari sejarah manusia hebat, banyak yang terinspirasi menjadi pemimpin. Selain itu memang ada yang berbakat sebagai pemimpin (teori bakat) atau *traith theory*, dengan asumsi manusia dibagi dua, ada yang bertindak sebagai pemimpin (*leader*) dan ada sebagai pengikut (*followers*). Seperti halnya kajian

Stogdill terhadap kualitas para pemimpin (Morphet, 1982). Apalagi jika bakat dikembangkan dengan pendidikan, latihan dan pengalaman maka kualitas kepemimpinan akan berkembang dengan baik. Seperti halnya, seseorang ada yang menjadi kepala negara dalam hal ini presiden atau raja, menteri, gubernur, bupati, walikota, ulama, rektor, dekan, kepala sekolah dan pimpinan lainnya. Mereka ini berinteraksi dengan bawahan atau mempengaruhi anggotanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kekuasaan, kharisma dan pengaruh dapat merupakan mata uang bagi pemimpin. Sejalan dengan pemikiran di atas, Manz dan Sims, Jr (2001:4) menjelaskan: "the leader is one who has power, authority or charisma enough to command others". Pemimpin adalah orang yang memiliki kekuasaan, kewenangan atau karisma yang cukup untuk mempengaruhi orang lain. Jadi dalam hal ini kepemimpinan adalah, kemampuan dalam memberikan pengaruh kepada orang sehingga mereka mau melakukan suatu tindakan yang diinginkannya.

Dalam perkembangan moder, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau diserahi tanggung jawab sebagai pemimpin di masyarakat atau dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu. Tentu saja hal itu juga disyaratkan bagi pemimpin sosial dan keagamaan yang ada di masyarakat, meskipun tanpa ada surat keputusan pengangkatan sebagaimana dalam organisasi formal.

Dapat dipastikan bahwa sebuah negara, desa, organisasi atau masyarakat tidak akan pernah ada (eksis) atau *survive* (bertahan) tanpa seorang pemimpin. Bahkan

sebuah komunitas beserta anggotanya menjadi kacau dan tidak bertahan lama tanpa seorang pemimpin. Karena pemimpin dalam interaksinya memberikan inspirasi, pengaruh, mengarahkan dan menjadi model bagi anggotanya melalui kemampuan interpersonal. Dijelaskan Monahan dan Hengst (1962:287) bahwa: "*Leadership functions is essentially and interpersonal action*". Dipahami dari pendapat tersebut bahwa fungsi kepemimpinan sangat penting dan berlangsung dalam aktivitas komunikasi antar pribadi untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidup dalam komunitas tertentu yang akan menentukan kelangsungan hidup di masyarakat.

Sejalan dengan definisi kepemimpinan yang diungkapkan di atas Owens (1995:116) menjelaskan ada dua hal penting di dalam kepemimpinan, yaitu: (1) kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi; yang terjadi tidak hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi; (2) pemimpin dimaksudkan berusaha untuk mempengaruhi perilaku dan orang-orang lain".

Menurut Shelton (1997:32) ada beberapa prinsip kepemimpinan yang perlu dipahami, yaitu:

- 1) Kepemimpinan adalah tidak eksklusif bagi kedudukan eksekutif,
- 2) Organisasi akan remuk hancur tanpa kepemimpinan,
- 3) Hal yang benar untuk memimpin harus dimunculkan,
- 4) Fokus kepemimpinan terhadap hubungan timbal balik,
- 5) Kepemimpinan bersifat kontekstual,
- 6) Pemimpin memberikan inspirasi kepada orang lain untuk memimpin,

- 7) Keterampilan manajemen adalah suatu komponen penting dalam kepemimpinan
- 8) Kepemimpinan dapat dipelajari".

Kedelapan prinsip ini penting dipahami dan dimanifestasikan dalam perilaku setiap pemimpin yang baik dan ingin berhasil dalam peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan mempengaruhi orang lain baik individu maupun kelompok yang dengan sukarela melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu.

B. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan seorang pemimpin kepada anggotanya. Para nabi adalah sebagai pemimpin bagi umatnya, karena dia mempengaruhi dan membimbing umatnya melaksanakan ajaran agama. Kepala negara adalah pemimpin bagi rakyatnya. Demikian pula Orang tua adalah pemimpin bagi anak-anaknya. Kepala sekolah adalah pemimpin bagi warga sekolah yang dipimpinnya. Perlu dipertanyakan, apa sajakah unsur-unsur kepemimpinan? Hersey dan Blanchard (1988) berpendapat bahwa unsur kepemimpinan yaitu pemimpin (*leader*), pengikut (*followers*) dan situasi (*situation*) tempat di mana berlangsungnya proses kepemimpinan.

Siapa sebenarnya pemimpin? Pemimpin adalah orang yang memberi pengaruh kepada orang lain baik secara formal maupun informal di masyarakat. Apa saja yang membedakan pemimpin dengan bukan pemimpin? Sedangkan yang membedakan pemimpin dengan yang dipimpin dapat dilihat dari bakat-bakatnya. Paling tidak ada

enam bakat berdasarkan kepada pendapat Kilpatrick dan Locke (Overton, 2002), yaitu:

- 1) Keberanian, para pemimpin biasanya memiliki tingkat usaha yang tinggi. Mereka memiliki keinginan berprestasi tinggi secara bawaan, ambisi, dan sejumlah energi. Dalam aktivitasnya pemimpin memiliki banyak inisiatif.
- 2) Keinginan/dorongan untuk memimpin-para pemimpin memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain. Mereka menampilkan keinginan untuk mengambil tanggung jawab.
- 3) Kejujuran dan integritas para pemimpin membangun hubungan yang dipercaya antara diri mereka dan pengikutnya dengan kebenaran dan menampilkan konsistensi tinggi antara perkataan dan perbuatan.
- 4) Rasa percaya diri- para pengikut mengambil pemimpin adalah orang yang tidak memiliki rasa keraguan diri. Para pemimpin karena itu butuh untuk menunjukkan rasa percaya diri dalam aturan untuk mempengaruhi anggotanya dari kebenaran tujuan dan keputusan.
- 5) Kecerdasan; pemimpin membutuhkan kecerdasan yang mencakup untuk mengumpulkan, memfungsikan, memformulasikan, menyatukan dan menginterpretasikan sejumlah informasi dan untuk dapat menciptakan visi, memecahkan masalah dan membuat keputusan yang benar.
- 6) Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan; pemimpin yang efektif memiliki pengetahuan dalam tingkat relevansi yang tinggi tentang organisasinya, industri dan proses teknis. Pengetahuan yang

mendalam membolehkan pemimpin untuk menggunakan informasi yang baik dalam keputusan dan memahami implementasi keputusan.

Pemimpin adalah seseorang yang dipercaya dengan kemampuannya diakui sebagai pemimpin di tengah-tengah masyarakat. Pemimpin juga seseorang yang dengan kemampuan dan keterpercayaan yang diakui diangkat

Berarti dalam setiap situasi yang bagaimanapun, proses kepemimpinan atau aktivitas memimpin dapat berlangsung baik di bidang industri, organisasi pemerintahan, organisasi politik, bisnis maupun pada kegiatan pendidikan di sekolah dan madrasah. Menurut Monahan dan Hengst (1982), situasi dalam kepemimpinan terdiri dari tingkatan mental, status, keterampilan, kebutuhan dan minat, anggota sasaran yang akan dicapai.

Proses kepemimpinan juga berlangsung di luar organisasi formal, seperti di rumah tangga, sesama teman sejawat, atau dalam pergaulan biasa di masyarakat. Demikian pula ada kepemimpinan sosial dan keagamaan serta organisasi perusahaan lainnya. Para staf, pegawai, bawahan serta anggota masyarakat adalah kelompok atau orang yang dipengaruhi oleh pemimpin. Mereka yang dipimpin yaitu anggota atau pengikut yang menerima pengaruh berupa perintah, keteladanan, pembagian tugas, penyampaian visi dan strategi. Orang bijak dalam bidang kepemimpinan mengatakan, tidak ada kepemimpinan tanpa adanya pengikut/anggota. Karena untuk mencapai tujuan bersama seorang pemimpin tidak dapat melakukan sesuatu dengan sendiri saja. Apalagi untuk mencapai tujuan kebaikan, kesejahteraan, keadilan dan menegakkan kebenaran di masyarakat sungguh diperlukan kerjasama antara pemimpin dan bawahan atau anggotanya.

Pemimpin tidak akan eksis tanpa anggota atau pengikut, karena seorang pemimpin bekerjasama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan. Menurut Owens (1995:122) bahwa ada beberapa hal yang menyebabkan pimpinan berhubungan dengan anggota-anggotanya, yaitu:

- 1) Mendorong mereka menyatu dengan yang lain dalam rangka membagi visi, kemana seharusnya organisasi pergi dan bagaimana mencapai visi tersebut;
- 2) Membangkitkan komitmen pribadi untuk berusaha membawa visi memasuki masa depan yang lebih baik;
- 3) Mengatur lingkungan kerjasama yang menjadikan tujuan sebagai nilai terpusat dalam organisasi dan;
- 4) Memudahkan pekerjaan yang mereka butuhkan melakukannya untuk mencapai visi.

Kehadiran pemimpin sangat diperlukan dalam berbagai aktivitas kelompok. Sebab pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi, mendorong dan membujuk orang lain sehingga seseorang atau kelompok mau dengan sukarela melakukan suatu tindakan atau perbuatan dalam suatu keadaan tertentu. Ada yang berperan sebagai pemimpin dalam organisasi dan ada pula pemimpin di luar organisasi

Pemimpin dalam organisasi menggunakan kekuasaan sebagai alat dalam mempengaruhi perilaku orang lain/anggotanya untuk mencapai tujuan.

Pemimpin adalah orang yang diakui memiliki kepercayaan dari anggotanya dan memiliki pengetahuan, keterampilan serta kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga dipilih atau disepakati untuk diangkat sebagai

pemimpin. Di Indonesia, pada saat ini seorang Presiden dan Wakil Presiden dipilih oleh rakyat. Seorang Gubernur dan Wakil Gubernur dipilih juga oleh rakyat secara langsung. Ketua DPRD provinsi dipilih oleh anggotanya. Para Bupati/Wakil Bupati dan Walikota/Wakil Walikota saat ini juga langsung dipilih rakyatnya sebagai proses demokrasi.

Seorang kepala sekolah diangkat oleh kepala Dinas Pendidikan atau oleh yayasan Pendidikan yang bergerak dalam bidang pendidikan. Dalam hal ini pemimpin formal (*formal leader*) adalah orang yang diserahi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi sesuai aturan yang berlaku. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin, ilmu dan pengetahuan, berpengalaman serta harus memenuhi persyaratan keterampilan dan pengetahuan misalnya mengatur pembagian kerja, merancang strategi, mengkoordinasikan sumber daya bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan, Kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengendalikan tingkah laku dan perasaan orang lain untuk mencapai tujuan merupakan substansi kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan pada organisasi disebut kepemimpinan manajerial atau pemimpin formal (*formal leadership*).

Jadi pemimpin dengan kekuasaan (*power*) diangkat secara resmi dengan melalui surat keputusan pengangkatan oleh pejabat atau pimpinan tertinggi di atasnya. Para ulama, pendeta dan tokoh adat serta masyarakat dengan pengaruhnya diakui oleh masyarakat sebagai pemimpin meskipun barangkali mereka tidak diangkat secara resmi.

Situasi adalah keadaan tempat dan waktu di mana terjadinya hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Situasi itu bisa berbentuk

dalam organisasi besar atau kecil, keadaan sosial dan kondisi kematangan anggota atau pengikut. Kepemimpinan yang berlangsung di masyarakat karena pengakuan terhadap kharisma dan kepribadian, ketokohan, maka kepemimpinan ini disebut kepemimpinan sosial, atau kepemimpinan keagamaan dalam pergaulan biasa.

Kepemimpinan terdiri dari seperangkat fungsi atau tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pemimpin-pemimpin untuk menjamin terlaksananya tugas, iklim kerjasama kelompok, kepuasan anggota yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan belangsung diawali dari tindakan mempengaruhi anggota atau bawahan dan diakhiri pada tercapainya tujuan organisasi atau kepuasan anggota.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dengan kata lain setiap manajer dituntut menunjukkan peran membuat visi, strategi, dan perubahan melalui perilaku kepemimpinan yang baik agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Karena para manajer dalam memperjuangkan pencapaian tujuan organisasi menjalankan organisasi dengan keterampilan manajerial yaitu kepemimpinan yang efektif.

C. Peran Pemimpin dalam Organisasi

Kepemimpinan sama tuanya dengan usia manusia. Bakat kepemimpinan secara potensial juga melekat dalam diri manusia. Potensi kepemimpinan telah dianugerahkan Allah SWT dalam diri manusia, dan sangat dibutuhkan dalam kelompok manusia. Hal itu didasarkan pada adanya kelebihan--kelebihan tertentu pada sebagian manusia dan keterbatasan atau kekurangan pada sebagian yang lain. Di

satu pihak ada manusia yang memiliki kecerdasan terbatas, integritas pribadi, dan kemampuannya untuk memimpin. Sementara dipihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan atau kemampuan untuk memimpin. Di sini munculnya kebutuhan atau harapan terhadap seseorang yang menjadi pemimpin. Berbagai harapan terhadap peran sebagai pemimpin dan muncul perilaku kepemimpinan, serta kerelaan bagi yang lain untuk dipimpin dalam suatu kelompok. Jadi ada peran sebagai pemimpin dan ada pula peran sebagai anggota dalam kehidupan kelompok.

Apa sebenarnya yang dimaksud peran? Menurut Robbins (1991:283) bahwa peran adalah: "a set of expected behavior patterns attributed to someone occupying a given position in social unit". Dari pendapat ini dipahami bahwa peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada satu unit sosial.

Pendapat lain mengemukakan ada beberapa perspektif peran yang dapat dikemukakan oleh Owens (1995:63), yaitu:

- 1) Peran, suatu konsep psikologis berkenaan dengan pemeranan perilaku yang muncul dari interaksi dengan orang lain. Tugas yang bermacam-macam atau posisi dalam organisasi membawa harapan-harapan tertentu terhadap perilaku yang dilaksanakan oleh orang yang bertugas. Harapan-harapan ini secara umum merupakan pengertian peran dengan sejumlah harapan tambahan yang dipertunjukkan oleh individu dalam beberapa keistimewaan pribadi dalam perilaku.
- 2) Deskripsi peran, mengacu kepada perilaku aktual dari pekerjaan individu dalam satu peran, lebih

cocok/mendekati dengan persepsi seseorang dari perilaku tersebut.

- 3) Ketentuan peran, Hal ini mengacu kepada gagasan yang secara relatif bersifat abstrak dari semua norma umum dalam budaya bagi sebuah peran. Jenis perilaku apa yang diharapkan dari guru di negeri ini, sebagai contoh ?
- 4) Harapan peran, mengacu kepada harapan-harapan yang dimiliki seseorang atas perilaku peran dari yang lain. Sebagai contoh, guru mengharapkan perilaku tertentu dari kepala sekolah, dan kepala sekolah mengharapkan perilaku tertentu dari guru. Kemudian sebagai guru dan kepala sekolah berinteraksi dalam peran mereka masing-masing di sekolah, maka mereka memiliki harapan peran yang saling melengkapi.
- 5) Persepsi peran; hal ini digunakan untuk menjelaskan persepsi bahwa orang memiliki harapan peran yang orang lain melakukan sesuatu untuk dirinya.

Peran terkecil manusia paling tidak adalah mengarahkan atau memimpin dirinya sendiri. Pengaruh dan kekuasaannya bergerak kepada orang lain menyebabkan dia potensial untuk memiliki peran sebagai pemimpin. Lalu untuk apa kepemimpinan ada?

Sejak awal Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa menurunkan para Rasul dan Nabi untuk memimpin, membimbing, mempengaruhi dan mengajak manusia ke jalan yang benar. Itu berarti kepemimpinan telah ada sepanjang sejarah kehidupan sosial manusia. Dalam kehidupan bersama ada individu yang menunjukkan pengaruhnya kepada yang lain sehingga ada proses kepemimpinan dalam

setiap langkah perjalanan waktu kiprah manusia menapakai kehidupan yang senantiasa bergejolak dan berubah.

Suatu bangsa dapat membangun dengan cepat dan berhasil mengejar ketinggalannya dari bangsa lain sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat dan berhasil. Manz dan Sims Jr (2001 :3) menjelaskan:” a leader as one who has the ability to influence another. Jadi inti memimpin adalah mempengaruhi Orang lain untuk melakukan suatu kegiatan dengan sukarela. Pemimpin mempengaruhi masyarakatnya agar mau membangun untuk kemajuan bersama, memiliki keunggulan dari bangsa lain.

Suasana pemberian pengaruh dari seseorang kepada yang lain dalam hubungan timbal balik menyebabkan ada yang diterima sebagai pemimpin dan ada yang merelakan dirinya sebagai yang dipimpin atau menerima pengaruh. Proses seperti ini memunculkan proses kepemimpinan baik dalam kegiatan sosial, ekonomi, keagamaan, kemasyarakatan, pemerintahan maupun politik dan budaya. Di sini terjadi gejala kepemimpinan untuk memenuhi keperluan hidup dan mengatasi berbagai masalah manusia melalui proses atau perilaku memimpin”

Menurut Nanus dan Dobbs (1999:6) seorang pimpinan organisasi non profit adalah seorang yang memimpin sumber daya orang, modal dan intelektual dari organisasi untuk bergerak kepada arah yang benar. Secara lebih terperinci disebutkan, bahwa pemimpin melakukan aktivitas yaitu:

- 1) Memimpin sumber daya berarti mengumpulkannya, memfokuskan perhatiannya dan menginspirasi atau memberdayakan penggunaannya,
- 2) Mendorong organisasi berarti memperkuatnya, menggerakkan kelambanan kepada kemajuan, membuat kebutuhan akan tantangan menuju

peningkatan kinerja dan mengupayakan belajar untuk berkembang,

- 3) Menetapkan arah yang benar berarti membuat sesuatu kemungkinan kontribusi yang terbesar menjangkau waktu jangka panjang kepada masyarakat atau klien tertentu yang dilayani organisasi. Arah yang benar adalah menuju kemaslahatan yang terus dijajaki dan dikejar.

Para pimpinan memiliki tugas berat karena mereka menerima amanah yang harus dipertanggung jawabkan kepada orang yang memberinya amanah. Seperti halnya, para camat bertugas mengkoordinir para staf dan pegawainya agar memiliki kesatuan langkah dan tujuan menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan di bidang sosial, ekonomi, pendidikan, keamanan, budaya, dan agama di daerahnya. Demikian pula para kepala desa menjadi pimpinan puncak yang mengendalikan pemerintahan desa dan pembangunan serta pembinaan masyarakat desa.

Di sini baik tugas camat maupun tugas kepala desa sebagai pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan adalah mengarahkan, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan sumber daya berbagai bidang pembangunan yang dimiliki untuk dilaksanakan. Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya melakukan hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan yang dipimpin memberikan pengaruh terhadap perilaku sosial antar anggota sehingga norma-norma, aturan-aturan dan tujuan yang ada dipatuhi untuk mencapai tujuan bersama.

Para pemimpin juga sangat menentukan perubahan yang diinginkan di masa depan. Karena itu pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki visi (pandangan tentang masa depan) yang diinginkan bersama dengan masyarakatnya dan

mampu mewujudkan visinya. Di sini fungsi kepemimpinan memberikan arah perubahan (*agent of change*) yang tepat dalam mencapai tujuan tertentu di masyarakat. Para pemimpin formal atau yang diangkat oleh atasannya menentukan corak perubahan organisasi dengan kinerja yang baik. Pemimpin yang membuat perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain. Keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin yang menjalankan kepemimpinan yang berbasis kepada keperluan organisasi dan efektif. Demikian pula kegagalan suatu organisasi juga banyak ditentukan oleh lemahnya kepemimpinan dari pimpinannya. Sementara kepemimpinan yang lemah itu disebabkan lemahnya dukungan dan penerimaan masyarakat bawahannya, lemah keterampilan manajemen dan kemampuan komunikasi.

Nanus dan Dobbs (1999:17) menggambarkan peran pemimpin dalam organisasi non profit mencakup pemimpin sebagai ahli visi dan strategi, pemimpin sebagai politisi dan kampanye, pemimpin sebagai pelatih, serta pemimpin sebagai pelopor perubahan.

Mengacu kepada Mintzberg (Overton, 2002) yang melakukan penelitian beberapa tahun lalu bahwa aktivitas para pemimpin dalam perannya adalah, yaitu:

- 1) Kepemimpinan interpersonal, yaitu tindakan pemimpin sebagai tokoh dan pimpinan simbolik yang memiliki tanggung jawab memotivasi dan mengarahkan staf dan membutuhkan untuk perantara dengan kontak jaringan kerja.
- 2) Kepemimpinan dalam mengambil keputusan; yaitu pemimpin menggerakkan pekerjaan secara *interpreneurship* mencari peluang, inisiatif peningkatan mutu, membawa perubahan dan

mengawasi beberapa proyek, sama halnya memberikan penanganan dengan rasa tanggung jawab bagi memeriksa tindakan pegawai. Pemimpin dalam mengambil keputusan juga bertanggung jawab bagi penempatan sumberdaya dan negosiasi bagi organisasi.

- 3) Pemimpin visioner; yaitu menciptakan makna dengan menyusun sebuah visi, misi dan arah yang mendefinisikan fokus dan suatu perusahaan. Secara berkelanjutan memberikan dan membangun, menginterpretasikan makna bagi semua orang dalam organisasi,
- 4) Membangun tim, yaitu menempatkan orang yang benar dalam posisi yang benar bagi kepemimpinan tim, mendorong mereka kepada fokus tim untuk memperjuangkan tujuan, menggunakan kekuatan mereka dan sumberdaya secara berkelanjutan mengembangkan mereka sebagai satu tim dan sebagai individu pemimpin adalah orang yang dapat memproduksi hasil yang diinginkan.

Salah satu aspek yang sangat menentukan dalam kepemimpinan para pejabat pemerintahan dan pimpinan organisasi adalah kemampuan mengambil keputusan. Fungsi kepemimpinan dalam mengambil keputusan sangat menentukan arah masa depan, karena dengan keputusan dapat diambil atau ditetapkan tindakan tertentu yang perlu dilakukan secara bersama dalam organisasi di masyarakat

Para pimpinan organisasi dituntut selalu memberikan informasi baru tentang arah dan kemajuan organisasi yang akan dicapai. Demikian pula para pimpinan perlu meminta informasi dari bawahan dan anggota untuk mendukung pembuatan keputusan. Sebab pembuatan keputusan baik

diambil sendiri maupun melalui musyawarah yang melibatkan anggota organisasi menyangkut penentuan arah masa depan yang diinginkan.

Menurut Owens (1995:189) ada dua keuntungan dalam pengambilan keputusan partisipatif, yaitu: (1) mencapai keputusan yang lebih baik; (2) mempertinggi pertumbuhan dan pengembangan organisasi (membagi tujuan, meningkatkan motivasi, meningkatkan komunikasi, proses pengembangan keterampilan kelompok secara lebih baik).

Fungsi kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin dalam hal memenuhi informasi bagi pengikut/atau anggota organisasi juga harus dijalankan dengan baik. Banyak pikiran-pikiran yang cemerlang muncul dari pimpinan namun pimpinan juga harus mencari atau menggali informasi yang cemerlang dari bawah/anggota untuk diwujudkan. Bagaimanapun, dengan kepemimpinan yang kuat dan melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan maka program yang baik bisa dirumuskan bersama dengan para anggota organisasi. Pada gilirannya para staf dan anggota merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan dan mencapai tujuan dengan baik.

Dalam perannya seorang pemimpin menurut Nanus dan Dobbs (1997:17) harus memberikan perhatian dalam setiap waktunya harus difokuskan kepada empat arah, meliputi perspektif:

- 1) Di dalam organisasi, pimpinan berinteraksi dengan Staf, dan anggota lainnya untuk memberi inspirasi, mendorong, antusias dan memberdayakan mereka.
- 2) Di luar organisasi, pemimpin mengupayakan, mencari bantuan dan atau dukungan dari penyumbang dan media, pihak terkait yang

potensial atau bagi kepemimpinan bisnis atau sektor masyarakat.

- 3) Dalam operasional organisasi, yaitu pemimpin memperhatikan kualitas dari pelayanan terhadap pelanggan dan masyarakat juga terhadap struktur organisasi, sistem informasi dan berbagai aspek dalam rangka efektivitas.
- 4) Pada masa depan, pementapan kurikulum antisipasi terhadap trend dan pengembangan yang memberi pengaruh penting bagi arah masa depan organisasi.

Demikian pula, suatu bangsa dapat pula tertinggal bahkan mundur karena lemahnya kepemimpinan dan para pemimpinnya banyak melakukan korupsi, kolusi dan nepotisme bahkan ada yang mengintimidasi rakyat dalam perilaku kepemimpinannya. Fenomena tersebut merupakan perilaku kepemimpinan tak beretika yang harus dihindarkan. Setiap bangsa, atau kelompok masyarakat memerlukan kepemimpinan yang dijalankan oleh para pemimpin mereka dengan etika tinggi. Itu berarti kepemimpinan diperlukan bersama oleh pemimpin dan anggota/pengikut untuk mengarahkan perilaku kelompok sesuai dengan nilai-nilai kebenaran dan kebaikan yang disepakati untuk mencapai kesejahteraan, kemajuan dan keadilan bersama.

D. Kekuasaan dan Kepemimpinan

Pemimpin formal diangkat oleh pimpinan yang lebih tinggi. Aktivitas pimpinan pada berbagai organisasi idealnya memperjuangkan visi untuk mencapai tujuan organisasi yang di dalamnya termasuk tujuan individu. Sedangkan pemimpin informal dipilih atau diakui oleh anggota kelompok yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok. Setiap

pemimpin memiliki kekuasaan memerintah sesuai dengan otoritas formal yang diberikan kepadanya. Kekuasaan adalah berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain, dengan membuat keputusan, memberikan hukuman dan imbalan.

Di sini kepemimpinan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan kekuasaan. Ada lima jenis kekuasaan menurut French dan Raven yang dikutip Owens (1995:118), yaitu:

1) Reward Power

Suatu kekuasaan yang diperoleh atas dasar pemberian hadiah atau *reward* kepada anggota sehingga mereka melakukan kegiatan yang diinginkan.

2) Coercive Power

Kekuasaan yang bersifat paksaan melibatkan kemampuan mengawasi yang potensial dan memberikan hukuman sehingga mendorong orang lain menghindarinya dan atau mematuinya.

3) Expert Power

Kekuasaan yang didasarkan atas penguasaan pengetahuan tertentu sehingga mampu mendorong orang melakukan sesuatu karena pengaruhnya yang diakui atas dasar pengetahuannya.

4) Legitimate Power.

Kekuasaan yang dimiliki karena kewenangannya dalam posisi tertentu pada organisasi sehingga diakui oleh orang lain memiliki hak yang wajib untuk dipatuhi.

5) Referent Power.

Kekuasaan datang dari keinginan bawahan untuk mengidentifikasi atau menyenangkan atasannya.

Adanya keinginan bawahan untuk mendekati diri kepada pimpinannya secara dekat karena alasan tertentu, sehingga atasan memiliki kekuatan dalam mempengaruhinya

Demikian halnya, Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan berwenang memerintah kepala sub Dinas, kepala seksi, Kepala tatusaha, dan kepala cabang Dinas Pendidikan Kecamatan. Kepala sekolah berhak memerintah para guru sesuai batas kewenangannya untuk menjalankan tugas mengajar dengan baik dan mengawasi para pelajar. Maka hak untuk memerintah itu disebut kekuasaan. Karena setiap pemimpin memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi anggota/bawahannya dalam melakukan suatu tindakan menuju kepada pencapaian tujuan yaitu bagi kebaikan dan kesejahteraan bersama.

Seperti halnya, seorang camat, atau kepala desa mengambil keputusan untuk melakukan gerakan kebersihan atau gerakan anti narkoba dan anti judi di wilayah pemerintahannya dengan melibatkan perangkat pemerintahan desa, Badan Musyawarah Desa, Komite sekolah, organisasi pemuda, dan Lembaga swadaya masyarakat. Ada pimpinan yang memiliki kekuasaan karena kedudukan atau posisinya. Kekuasaan ini disebut kekuasaan posisional yaitu kekuasaan dalam membuat keputusan dan menjalankan wewenang dapat memerintah dan menyuruh bawahannya melakukan tugas karena kedudukannya sebagai atasan atau pimpinan.

Demikian pula seorang kepala sekolah memberikan tugas yang lebih banyak dari biasanya kepada wakil kepala sekolah untuk menertibkan data murid melalui tertib Kartu SPP atau buku siswa. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam pelaksanaan manajemen sekolah secara baik. Para

guru dan staf menjadi sungguh-sungguh dalam bekerja karena mereka tahu bahwa kepala sekolah biasa memberikan imbalan (*incentive*) yang memadai atau memuaskan setiap kali memberikan tugas tambahan di luar waktu dinas. Penggunaan kekuasaan seperti ini biasanya disebut Kekuasaan atas imbalan yaitu pengendalian pimpinan terhadap perilaku bawahan melalui pemberian imbalan bukan pemberian tugas saja.

Bila seorang pimpinan memerintah bawahan melakukan tugas dengan mengandalkan paksaan atau tekanan melalui hukuman disebut kekuasaan atas paksaan. Kekuasaan yang memaksa yaitu pengendalian pimpinan atas bawahan melalui tindakan memaksa atau hukuman tugas yang diberikan tidak dijalankan.

Seorang dokter yang memberikan perintah kepada pasiennya untuk mematuhi ketentuan-ketentuan dalam hal memakan obat untuk memperoleh kesembuhan pasien sehingga pasien tersebut mematuhinya. Demikian pula seorang pimpinan memerintah atas dasar keahliannya dalam ilmu pengetahuan tertentu sehingga bawahannya mau melakukan perintahnya. Kekuasaan karena keahlian yaitu pengetahuan dan kompetensi pimpinan sehubungan dengan tugasnya melebihi sebagaimana dipandang oleh bawahan.

Seorang ulama mengajak dan memerintahkan kepada umatnya menjauhi perbuatan berjudi dan maksiat lainnya kemudian umatnya mematuhi hal tersebut, hal itu menunjukkan kekuasaan karena kharisma/wibawa. Hal ini merupakan suatu kekuasaan karena wibawa yang melekat pada diri ulama. Demikian pula pada kepemimpinan lainnya yang disebabkan wibawa. Kekuasaan karena wibawa, yaitu pengendalian pimpinan terhadap bawahan karena kuatnya

kepribadian pimpinan, daya tarik dan kepercayaan sehingga loyalitas mereka sangat tinggi.

E. Keterampilan dan Sifat Kepemimpinan

1. Keterampilan Memimpin

Peranan para pemimpin dalam pentas sejarah kemanusiaan dan kebudayaan sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan umat manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Pada prinsipnya proses kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan setiap waktu. Hersey dan Blanchard (1988:5) mendefinisikan bahwa: "*Leadership occur any time one attempts to influence the behavior of an individual or group*". Setiap tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang mempengaruhi di dalamnya telah terjadi proses kepemimpinan.

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Menurut Overton (2002:6a) ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- a. Technical skill; ability to use the tools, procedures, or techniques, of special field. The manager needs enough technical skill to accomplish the mechanics" of the particular job, they are responsible for.

- b. Human skill is the ability to work with, understand and motivate other people, either as individuals or as groups. Managers need enough of this human relations skill to be able to participate effectively in and lead groups.
- c. Conceptual skill is the mental ability to coordinate and integrate all of the organisation's interest and activities. It involves the manager's ability to see the organisation as a whole and to understand how its parts depend on each other. It also involves the manager's ability to understand how a change in any given part can affect the whole organisation".

Pendapat di atas menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam sebuah organisasi.

Keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja yang diharapkan. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Adapun pengalaman seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman tentang para bawahannya dan kepekaan terhadap masalah-masalah organisasi.

Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang

pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan anggota dan orang lain di luar organisasi. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi”.

Kemampuan bekerjasama seorang pemimpin juga sangat menentukan lancarnya proses mempengaruhi tindakan anggota organisasi. Stogdil dalam Blanchard (1988) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus mampu berperilaku mengarahkan dan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugas. Kemampuan mengarahkan tersebut dapat dilihat dari (1) mengorganisir dan menentukan peranan bawahan, (2) menerangkan aktivitas apa yang harus dikerjakan, kapan di mana dan bagaimana hal itu dilakukan, (3) memelihara hubungan antar pribadi dengan membuka saluran komunikasi, (4) memberi dukungan emosional, (5) memberi dukungan psikologis, dan (6) memudahkan jalan bagi anggota untuk maju.

Sedangkan keterampilan konseptual menjadi syarat mutlak dalam memahami persoalan organisasi yang rumit sehingga dapat diarahkan semua orang mencapai tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan tujuan individu dan pemimpin.

Dalam aplikasinya fungsi dan kecakapan seorang pemimpin mencakup hal-hal berikut: (1) mengetahui bidang tugasnya, (2) peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya, (3) melakukan hubungan antar manusia (*human relation*) dengan baik, (4) mampu melakukan

hubungan kerja komunikasi dengan baik ke dalam maupun ke luar, (5) mampu melakukan koordinasi, (6) mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat, (7) mampu mengadakan hubungan masyarakat”.

Kepemimpinan manajerial atau kepemimpinan administratif dalam suatu organisasi atau perusahaan memerlukan ketiga keterampilan memimpin tersebut sesuai dengan posisi atau level kepemimpinannya. Untuk itu baik seorang manajer perusahaan perbankan, manajer industri, manajer perusahaan besar dan kecil dan manajer berbagai lembaga pendidikan perlu memenuhi syarat keterampilan memimpin sebagaimana diungkapkan di atas agar berhasil mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Tidak seorangpun yang begitu lahir betul-betul siap menjadi pemimpin. Meskipun setiap orang memiliki bakat atau potensi yang memungkinkan dirinya akan menjadi pemimpin yang baik namun perlu dikembangkan dalam pengalaman, pendidikan dan latihan-. Beberapa bakat dari pemimpin yang baik menurut Overton (2002), mencakup: (1) kejujuran dan integritas, (2) keberanian/semangat, (3), keinginan/dorongan memimpin, (4) percaya diri, (5) kecerdasan, (6), pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dalam hal ini inti kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain.

Menurut Overton (2002) para pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan orang yang memiliki kewenangan manajerial. Pemimpin yang baik, akan berkomunikasi secara: (a) Enerjik, (b) antusias, (c) keberanian, (d) ambisi, (e) barsemangat/bernafsu, (f) menarik/memikat”.

Karakteristik dan sifat pemimpin yang baik perlu dipahami oleh setiap pemimpin, baik sebagai individu maupun pemimpin dalam organisasi. Pemimpin harus memiliki sifat pemimpin yang baik agar dia berhasil dalam memimpin. Adapun sifat kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang jujur, berpengetahuan luas, berani dan mampu mengambil keputusan, dapat dipercaya, berinisiatif, bijaksana, tegas, adil, bisa menjadi teladan, ulet, loyalitas, tidak mementingkan diri sendiri, antusias, simpatik dan rendah hati'.

Sifat lemah lembut, tidak berhati kasar, pemaaf, mau memohonkan ampun orang bersalah (rendah hati, suka beryawar, istiqomah dan bertawakkal (berserah diri kepada Allah). Rahman (1999) menyimpulkan bahwa sifat-sifat pemimpin yang baik sebagaimana digambarkan Al-Quran terdiri dari: (1) mengenali diri (kemampuan diri), (2) bertaqwa, (3) adil, (4) jujur, (5) percaya, (6) menepati janji, (7) berilmu pengetahuan, (8) memiliki keberanian, (9) dermawan/pemurah, (10) kasih sayang, (11) sabar, (12) mampu mengendalikan diri perasaan malu, (13) memiliki kekuatan, (14) memiliki kemampuan mengelola/manajerial'.

Para pemimpin atau yang ingin menjadi pimpinan perlu menghindari sifat pemimpin yang jelek? Dalam hal ini dijelaskan Overton (2002) bahwa pemimpin yang jelek, memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) diktator dan tidak konsisten, (2) perasaan suka mengancam dengan orang yang berbeda pendapat dengannya, atau bersikap lembut dengan orang lain yang memiliki pandangan sama, (3) miskin informasi, menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi perubahan, (4) suka mengintimidasi staf dan sering bersifat otokratik, (5) seorang dimensional, (6) suka konflik daripada

menghargai perbedaan, (7) suka bekerja dengan sedikit orang saja dengan hubungan tertentu dan tertutup'.

F. Perilaku dan Gaya Kepemimpinan

1. Perilaku Kepemimpinan

Kajian tentang masalah perilaku dalam kepemimpinan terkait dengan pemahaman terhadap hakikat perilaku (*behavior*). Sebagaimana dijelaskan Hersey dan Blanchard (1988:15) bahwa: "*Behavior is basically goal-oriented In the other words, and behavior generally motivated by desire to attain some goal.* Pendapat ini menegaskan perilaku senantiasa berorientasi tujuan. Dengan kata lain, perilaku didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan-tujuan.

Pendapat Barnard sebagaimana dikutip Prawirosentono (1999:35) mengemukakan bahwa: "*an important characteristic of individual is activity, and this is in its gross and readily observed aspects is called behavior. Without it there is no individual person. The behavior of an individual we shall say are result of psychological factors*". Dari pendapat ini dipahami bahwa karakteristik penting individu adalah aktivitas, karena dalam aktivitas ini sudah diamati ada berbagai aspek yang disebut perilaku. Tanpa aktivitas tidak akan ada perilaku seseorang. Maka perilaku individu disebut sebagai hasil faktor psikologis.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah aktivitas yang dilakukan seseorang dengan didasari oleh tujuan tertentu baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Perilaku merupakan aspek psikologis yang muncul sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan

tertentu. Dijelaskan lebih lanjut oleh Hersey dan Blanchard (1988:16) bahwa : "The basic unit of behavior is activity. In fact all behavior is a series of activities". Jadi bagian mendasar dari perilaku adalah aktivitas. Dalam faktanya, bahwa semua perilaku merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan.

Menurut Overton (2002) perilaku kepemimpinan terfokus terhadap fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Jadi seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya dengan berbagai perilaku yang didorong untuk mencapai tujuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan organisasi tertentu. Di sisi lain, perilakunya dalam memimpin juga menggambarkan pendekatan yang digunakannya dalam mempengaruhi anggotanya, baik menggunakan orientasi tugas untuk mencapai produktivitas tinggi atau mencapai kinerja tinggi maupun orientasi hubungan manusia dengan memperhatikan hubungan baik dengan anggotanya".

Ada empat perbedaan perilaku kepemimpinan yang dikemukakan dalam "Path-Goal Theory" dengan menegaskan proposisi bahwa manajer dapat memudahkan penampilan kerja dengan menunjukkan kepada pegawai bagaimana kinerja mereka secara langsung mempengaruhi penerimaan mereka terhadap keinginan imbalan. Dengan kata lain, perilaku pimpinan adalah diterima bawahan sejauh secara cepat atau di masa depan memberikan kepuasan dalam pandangan mereka. Keempat perilaku kepemimpinan dimaksud adalah hasil penelitian Ohio State Leadership sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (1991) dan Hersey & Blanchard (1988) adalah sebagai berikut:

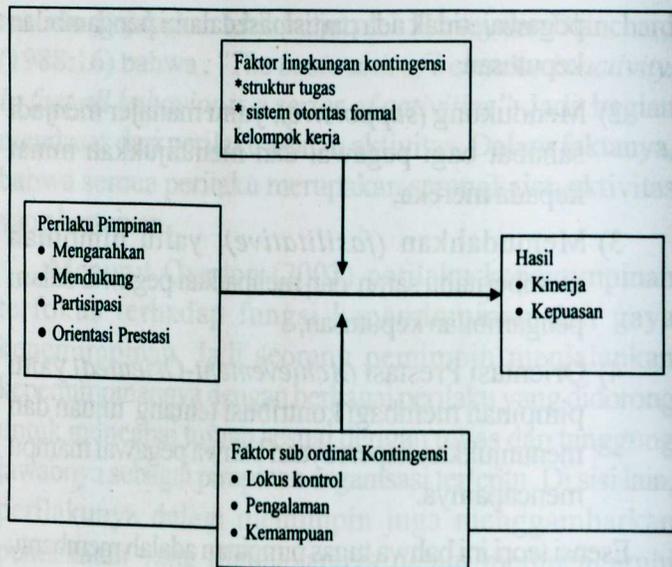
1) Memerintah (*Directive*). yaitu pimpinan memberitahukan apa dan kapan sesuatu dikerjakan

pegawai, tidak ada partisipasi dalam pengambilan keputusan,

- 2) Mendukung (*supportive*), yaitu manajer menjadi sahabat bagi pegawai dan menunjukkan minat kepada mereka,
- 3) Memudahkan (*facilitative*), yaitu pimpinan memberitahu saran dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan,
- 4) Orientasi Prestasi (*Achievement-Oriented*) yaitu pimpinan membagi kontribusi tentang tujuan dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai mampu mencapainya.

Esensi teori ini bahwa tugas pimpinan adalah membantu anggotanya mencapai tujuan dan memberikan arahan dan dukungan untuk menjamin bahwa tujuan itu dicapai dengan cocok dengan seluruh saaran kelompok dan organisasi. Jadi perilakunya ada bersifat memberikan dorongan kepada tingkat kepuasan kerja dan pencapaian kinerja dengan memberikan bimbingan, latihan, dukungan dan imbalan menuju kinerja efektif.

Ada dua kelompok situasi atau variabel yaitu faktor lingkungan yang diluar kontrol bawahan yaitu :struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja), sedangkan situasi yang dapat dikontrol adalah karakteristik personal yaitu; locus kontrol, pengalaman dan kemampuan). Faktor lingkungan ditentukan oleh jenis perilaku pimpinan yang dituntut sebagai suatu yang sempurna jika hasil yang dicapai bahwan dimaksimalkan, sementara karakteristik personal dari bawahan ditentukan bagaimana lingkungan dan perilaku pemimpin diinterpretasikan bawahan. Hubungan antara perilaku pimpinan dengan variabel lingkungan dan anggota dalam teori ini digambarkan sebagai berikut:



Bagan 1 : Goal Path Theory

Sebenarnya orientasi memimpin bermuara kepada pencapaian kinerja di satu sisi, dan orientasi kepuasan di sisi lain. Namun ada sebagai pimpinan lebih menekankan pada pencapaian kinerja lalu mengabaikan kepuasan anggota, sementara ada yang justru menekankan kepuasan kerja dengan otomatis bawahan diharapkan terdorong menampilkan prestasi kerja yang baik. Hal itu sangat tergantung dengan pengaruh lingkungan anggota dan format tugas atau struktur tugas. Berkaitan dengan hal di atas dijelaskan Hesselbein (1996:211) bahwa : *"the leader's job is not just to aspire, but also to act turning aspirations into action translate a statement of intent into a series of behaviori"*. Memimpin yang mengarahkan kepada perubahan kualitatif tidak hanya memberi inspirasi, tetapi

sekaligus mewujudkan visi dan tindakan yang melahirkan kinerja tinggi.

Menurut Fiedler dalam Mondy dan Premeaux (1995) teori "*Contingency Leadership Theory*" berpendapat bahwa ada tiga elemen utama yang menentukan situasi menyenangkan dalam perilaku pemimpin, yaitu:

- 1) Hubungan pimpinan dengan anggota-yaitu tingkat rasa penerimaan pimpinan kepada anggota/bawahan. Atmosfirnya ada yang bersahabat atau tidak bersahabat, rileks atau tidak rileks dan menekan atau mendukung".
- 2) Struktur tugas- kejelasan tujuan, keputusan dan pemecahan masalah,
- 3) Posisi kekuasaan dan hukuman, ditentukan oleh kewenangan yang dimiliki pimpinan".

Dalam hubungan pemimpin dan yang dipimpin sesuai tugas-tugasnya, serta penggunaan kekuasaan pimpinan intinya ada pada perilaku. Jadi dalam menjalankan peran memimpin, seseorang menampilkan perilaku substansial yaitu perilaku komunikasi interpersonal, mengambil keputusan, menampilkan ketekladanan, dan memberikan reward serta hukuman, serta membina iklim organisasi. Keseluruhan perilaku tersebut merupakan bagian integral dari manifestasi peran yang dijalankannya sebagai pemimpin.

2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses hubungan manusia yang bersifat rumit. Sebagai sebuah gejala kebudayaan dalam kehidupan sosial manusia, kepemimpinan dipengaruhi banyak faktor. Karena itu kepemimpinan seseorang dalam suatu

organisasi, tak terkecuali dalam organisasi sosial dan keagamaan diperkirakan dipengaruhi oleh banyak faktor baik yang berasal dari diri pemimpin (*leader*), yang dipimpin (*follower*) maupun lingkungan atau situasi (*situation*) organisasi yang dipimpinnya. Setiap orang dalam memimpin memiliki gaya yang melahirkan perilaku tersendiri dalam memimpin satu organisasi atau dalam pergaulannya.

Winardi (1990) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam melaksanakan kegiatannya bersama bawahan.

Dalam relitasnya gaya kepemimpinan (*leadership style*) senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk melakukan suatu kegiatan melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri”.

Bagaimanapun, penampilan gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan dan mengontrol pikiran, perasaan atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu”.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ialah suatu pola perilaku yang konsisten ditampilkan seseorang dan yang diketahui oleh pihak lain ketika dia berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Gaya kepemimpinan juga diarahkan sebagai pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan kegiatannya bersama atau dengan anggota-anggotanya.

Terry (1973) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan itu timbul dari sejumlah faktor yang berhubungan dan kompleks sifatnya yaitu : (1) pemimpin,

(2) yang dipimpin, (3) organisasi yang bersangkutan, (4) nilai sosial kondisi ekonomi dan politik (situasi lainnya).

Secara umum gaya kepemimpinan menurut Hines dalam Timpe (1993) dibagi kepada tiga yaitu otokratis, demokratis, dan kendali bebas (*laissez faire*).

Sutisna (1985) berpendapat bahwa kepemimpinan otokratis menekankan semua kewenangan (hak dan kekuasaan) melakukan sesuatu berpusat pada manajer. Para manajer cenderung memaksakan putusan-putusan dengan menggunakan ganjaran dan rasa takut atau hukuman. Komunikasi cenderung berjalan satu arah dari manajer kepada pengikut serta kepatuhan pengikut sangat dituntut oleh manajer.

Reeser dkk (1973) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan otokratis cenderung menggunakan manajemen terpusat pada produksi. Gaya ini mengandalkan otoritas formal pribadi dalam kedudukan sebagai manajer dengan cara mengarahkan bawahan dengan perintah dan pengawasan yang ketat. Gaya kepemimpinan ini sangat berorientasi kepada tugas. Pemimpin lebih banyak memberikan instruksi-instruksi agar pekerjaan tidak keliru. Oleh karena itu pemimpin lebih banyak melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan. Hal ini mengakibatkan inisiatif dari staf atau karyawan tidak ada dan hubungan yang baik tidak dapat diciptakan.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan produksi akan tetapi kurang perhatian terhadap kebutuhan manusia atau pekerjanya. Pemimpin lebih banyak memberikan instruksi-instruksi agar pekerjaan tidak keliru. Oleh karena itu pimpinan lebih banyak melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan. Hal ini

mengakibatkan inisiatif staf tidak ada dan hubungan yang baik tidak dapat diciptakan.

Kepemimpinan demokratis mengungkapkan tiga fungsi utama yaitu: (1) menyebarkan atau membagi tanggung jawab, (2) pemberdayaan anggota organisasi, (3) bekerjasama secara baik. Demikian pula bahwa gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif mempertimbangkan keinginan dan saran-saran dari para anggota maupun dari pemimpin. Di sini pendekatan hubungan antar manusia merupakan proses penting dalam aktivitas kepemimpinan. Partisipasi dicari untuk menggalakkan komitmen para anggota terhadap putusan yang dibuat dalam pemecahan masalah organisasi (Sutisna, 1985).

Kepemimpinan demokratis memiliki berbagai kecenderungan atau ciri-ciri. Tingginya partisipasi bawahan atau anggota dapat diukur dari hal-hal berikut: (1) melakukan lebih banyak komunikasi dua arah, (2) bawahan memiliki lebih banyak waktu untuk mempengaruhi keputusan, (3) para staf pimpinan kurang agresif, (4) adanya pengakuan terhadap potensi anggota dapat membedakan sumbangan positif dalam pencapaian tujuan.

Mundy dan Premeaux (1995) menjelaskan: "a participative leadership involves subordinates in decision making but may retain the final authority". Kecenderungan gaya demokratis atau partisipatif adalah mengikutsertakan anggota bawahan dalam pengambilan keputusan dalam rangka menumbuhkan komitmen kerja untuk mencapai tujuan.

Adapun gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez-faire*) menekankan bahwa pemimpin tidak banyak berusaha untuk menjalankan kontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Kepada para anggota diberikan tujuan-

tujuan tapi dibiarkan menggunakan cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin hanya berfungsi sebagai anggota, yang dapat meniberikan nasehat dan pengarahan ketika diminta. Namun perlu digarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan ini biasanya kurang bermanfaat kecuali bagi kalangan kelompok profesional yang termotivasi tinggi dapat menjadi efektif.

Di sisi lain ada pula pemimpin yang menjalankan kepemimpinan kendali bebas. Dalam gaya Kepemimpinan ini cenderung pemimpin sering memberikan kekuasaan kepada bawahan. Pengarahan hanya sedikit, dan anggota sering membuat sasaran dan memecahkan masalah sendiri tanpa dicampuri oleh atasan atau pimpinan, meskipun tetap dalam batasan-batasan yang diketahui dan ditetapkan atasan.

Untuk membandingkan dengan pendapat lain mengenai teori gaya kepemimpinan, maka dikemukakan di sini teori gaya kepemimpinan dengan kerangka manajerial (*the managerial grid Blake and Mouton*) dalam Hersey dan Blanchard (1985) membagi gaya kepemimpinan menjadi lima bagian berdasarkan penekanan pada hubungan kemanusiaan dan pelaksanaan tugas. Kelima gaya kepemimpinan kerangka manajerial yaitu: (1) pembelot/pemiskinan, (2) deserteer, (3) otokratik, (4) pelindung dan penyelamat/missionary/contry club, (5) kompromi atau jalan tengah, (6) eksekutif/pelaksana 'team'.

Adapun gaya deserteer adalah gaya kepemimpinan yang paling buruk, karena pemimpin yang kurang perhatian, baik perhatian terhadap tugas maupun perhatian terhadap hubungan manusia.

Kemudian gaya missionaris adalah gaya yang lebih berorientasi kepada manusia, akan tetapi kurang perhatiannya terhadap tugas atau produksi.

Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas atau produksi, akan tetapi kurang memperhatikan terhadap kesejahteraan manusia atau anggotanya.

Gaya kompromi (jalan tengah) adalah gaya kepemimpinan yang cukup seimbang antara perhatian terhadap tugas dan produksi dengan perhatian terhadap hubungan manusia.

Sedangkan gaya kepemimpinan eksekutif adalah gaya kepemimpinan puncak yaitu perhatian pemimpin sama besarnya kepada hubungan kemanusiaan (kepuasan kerja dan kesejahteraan anggota) dengan pelaksanaan tugas atau pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan dapat berubah sesuai dengan perubahan situasi. Para pemimpin dapat mengubah gaya kepemimpinannya atau menyesuaikannya dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh pemimpin itu sendiri, para pengikut dan situasi yang ada pada saat itu dalam organisasinya.

Berkaitan dengan prinsip di atas, Roe dan Drake (1980:97) menjelaskan gaya kepemimpinan dapat disesuaikan dengan situasi (*situational approach*) Karena kepemimpinan pada dasarnya berhadapan dengan sejumlah situasi di dalam berbagai karakteristik kelompok dan gaya kepemimpinan menjadil penting sekali. Dengan kata lain, kepemimpinan bergantung atas situasi. Berbagai jenis situasi menentukan jenis atau gaya kepemimpinan yang dikembangkan. Dalam hal ini variabel situasi yang menjadi bidang khusus adalah iklim organisasi, tugas dan jenis penugasan yang dikerjakan kelompok, serta tingkat kewenangan formal dan kekuasaan”.

Suatu hal yang penting digarisbawahi bahwa pemimpin yang baik sangat memerlukan anggota dalam interaksi yang baik pula. Dijelaskan oleh Shelton (1997:44) bahwa: para pemimpin yang baik memiliki minat untuk berhasil dalam tugasnya. Kepemimpinan adalah suatu pemikiran tentang tugas. Pergantian dari hanya berbicara tentang kepemimpinan kepada secara aktual menjadi pemimpin tidak mudah. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, harus pertama kali belajar tentang teknologi yang baik, hubungan dengan orang-orang untuk memperoleh tindakannya, karena anggota akan menentukan keberhasilan dan kegagalan menjalankan kepemimpinan”.

Studi empirik mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis, yang berbeda dan situasi ke situasi lain dengan perubahan pemimpin, pengikut. dan situasi. Jadi fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan adalah menyesuaikan perilaku kepemimpinan terhadap iklim organisasi, tugas-tugas dan kewenangan. Tegasnya, para pemimpin dapat menukar gaya kepemimpinannya dalam situasi nyata kepada yang lebih baik dan mantap sesuai tuntutan situasi (iklim, tugas dan kewenangan).

Bab III

Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah

A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan merupakan gejala alamiah yang sudah berlangsung lama dalam perilaku manusia sebagai makhluk berbudaya. Kepemimpinan dapat berlangsung dalam setiap tempat dan keadaan. Manakala kepemimpinan itu berlangsung dalam interaksi pendidik dan anak didik, maka proses kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*).

Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan oleh para pimpinan lembaga pendidikan (rektor, dekan, direktur, kepala sekolah/madrasah, pimpinan pesantren) harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi pendidikan, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.

Dijelaskan oleh Morphet, dkk (1982:96) pemimpin terkait dengan peran sebagai perancang dan melakukan perubahan. Di sini kepemimpinan bukan menguasai atau memaksa tetapi memajukan anggota. Selain itu, kepemimpinan adalah

memajukan perubahan tetapi juga proses memimpin dapat menolak perubahan memelihara sistem sekolah dari kekuatan internal dan eksternal yang menekan kepada perubahan yang tak diinginkan”.

Morphet, dkk (1982:97) mengatakan, fenomena kepemimpinan organisasi pendidikan dan administrasi adalah terkait dengan kepemimpinan yang diterapkan dalam kegiatan orang dalam kedudukan sebagai pengambil keputusan dalam berbagai jenjang organisasi pendidikan informal yang berinteraksi dengan organisasi formal. Adapun orang-orang yang terlibat dengan masalah itu; pengawas pendidikan, kepala sekolah, direktur akademi, rektor universitas, pimpinan dalam organisasi guru, pimpinan dalam organisasi orang tua dan guru dan pimpinan organisasi informal.

Sebagai pemimpin pendidikan, maka kepala sekolah adalah tergolong pemimpin resmi (*formal leader*) atau pemimpin sebagai kedudukan (*status leader*). Dalam kedudukannya sebagai pemimpin pendidikan yang resmi kepala sekolah diangkat dan ditetapkan secara resmi sehingga dia bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, ketenagaan (personil), kesiswaan, gedung dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran.

Setiap pemimpin apalagi para manajer yang menjalankan kepemimpinannya dalam suatu organisasi diharapkan menjadi pemimpin yang efektif (berhasil dan disenangi). Pemimpin merupakan faktor yang paling menentukan dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Dengan kata lain dinamika suatu organisasi digerakkan oleh kreativitas dan sikap inovatif pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya.

Dapat ditambahkan menurut Dirawat, dkk (1983:33) kepemimpinan pendidikan adalah sebagai satu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar supaya tercapai tujuan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan lainnya mengandung unsur-unsur, yaitu: (1) proses mempengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orang tua murid), (2) pengaruh yang diberikan dimaksudkan agar orang lain melakukan tindakan yang diinginkan, (3) berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktivitas belajar dan mengajar, (4) kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat kependidikan atau yayasan bidang pendidikan, (5) tujuan yang akan dicapai melalui proses kepemimpinannya yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas tinggi, (6) aktivitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia daripada mengatur sumberdaya material”.

B. Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan kepala sekolah berarti proses membina hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal sehingga terjalin saling pengertian dan kerjasama antar

personil (sesuai tanggung jawab dan tugas yang ditetapkan di sekolah. Peranan interpersonal ini sejalan dengan fungsinya peranan pengambilan keputusan dalam kegiatan seorang kepala sekolah di samping peranan informasional (menyebarkan informasi sekolah) kepada para anggota organisasi”.

Dalam Diknas (1999) dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperanserta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, bagaimana cara kepala sekolah mempengaruhi orang lain mau bekerja untuk mencapai tujuan sekolah hal itu termasuk gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan kepala sekolah berlangsung dalam lingkungan sekolah untuk menjalankan peran kepemimpinan pendidikan. Terutama keberadaan sekolah sebagai organisasi jasa pengembangan potensi sumberdaya manusia, tentu berbeda cara kerjanya dalam beberapa hal dengan organisasi bisnis. Ada beberapa prinsip kerja sekolah sebagai organisasi, menurut Roe dan Drake (1980:76), yaitu:

- 1) Sekolah tidak dapat mencapai efektivitas dengan pembatasan pemahaman atas fungsinya. Rendahnya tingkat kepercayaan dan pengertian masyarakat akan membatasi efektivitas sekolah,
- 2) Pentingnya tuntutan pendidikan yang membuatnya dilindungi dan sanggahan oleh berbagai pihak partisan politik.
- 3) Proses pendidikan yang rumit hanya akan dapat dilaksanakan melalui sejumlah lembaga, perwakilan dan aktivitas Kerjasama, koordinasi dan

keterpaduan pendidikan dan lembaga sosial adalah aktivitas penting dari suatu sekolah,

- 4) Organisasi yang efektif akan menekankan dan menggunakan secara tetap dalam keseimbangan yang lebih baik dan elemen anggota dan aktivitas administratif, yaitu: (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) penempatan staf, (d) kepemimpinan, (e) komunikasi/intenpretasi, (f) evaluasi dan penilaian kinerja.
- 5) Setiap pribadi dipengaruhi oleh kebijakan, termasuk yang di luar struktur organisasi, harus menjadi bagian yang mengamankan kebijakan. Tingkatan tindakan demokratis pada waktu tertentu bergantung atas kompetensi dan kesadaran dari keterlibatan individu.
- 6) Tujuan administrasi sekolah adalah membantu pembelajaran dan proses pengajaran. Personil administratif harus memberikan kepemimpinan dalam peningkatan mutu pembelajaran dan harus memperhatikan anggota, staf yang memerlukan waktu, kecukupan material dan kondisi kerjasama yang lebih baik bagi kinerja dan fungsi mereka,
- 7) Untuk mencapai keunggulan (*excellence*), anggota staf harus memberikan kepada mereka untuk dapat memanfaatkan peluang bagi kontribusi yang signifikan secara lokal, institusional, dan penuh tujuan. Kemajuan sekolah akan diukur dari kelancaran pekerjaan, kinerja personil baik sebagai individu maupun kerjasama kelompok.
- 8) Organisasi sekolah harus memiliki fleksibilitas yang cukup dan kemampuan adaptasi untuk menangani pengembangan keperluan baru struktur sekolah,

kebijakan dan program harus menjadi bahan yang terus dievaluasi,

- 9) Tujuan utama dari sekolah adalah membantu mencapai keuntungan dan budaya saat ini dan penguasaan pengetahuan yang ada. Sekolah juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kepemimpinan dalam semua peningkatan kualitas dari masyarakat,
- 10) Tujuan dan sasaran organisasi sekolah harus dikembangkan secara bersama oleh anggota dan organisasi dan pengembangan proses bagi satu periode tertentu untuk ditinjau ulang dan direvisi menjadi tanggung jawab semua anggota personil sekolah,
- 11) Organisasi sekolah harus merupakan jaringan akses yang mudah dalam, komunikasi dan umpan balik kepada setiap bagian dari organisasi secara formal dan kepada pusat administrasi sekolah.

Cara kerja sekolah berlangsung dalam jaringan yang rumit sebagai suatu sistem. Oleh karena itu, salah satu elemen penting yang menggerakkan sekolah adalah peran kepemimpinan kepala sekolah. Peran bersikan tugas, tanggung jawab dan aktivitas yang berlangsung secara konsisten untuk mencapai tujuan sekolah. Semua aktivitas sekolah, baik administrasi, manajemen dan kepemimpinan bermuara kepada kelancaran kegiatan pembelajaran dan pengajaran, serta pelayanan siswa untuk mencapai tujuan pengajaran.

Dalam menjalankan tanggung jawabnya, kepala sekolah memerlukan personil untuk melakukan kegiatan pendidikan, administrasi dan pembinaan siswa. Semua tenaga kependidikan bertanggung jawab dalam bekerja yang

bermuara kepada pencapaian tujuan institusional. Kouzes dan Posner (1993:11) menjelaskan: "*Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*", Berkaitan dengan pendapat ini, kepala sekolah dituntut untuk membuat keputusan strategis, mempengaruhi dan menjalankan kerjasama dengan semua personil di dalam merencanakan, melaksanakan dan mengawasi penyelenggaraan program pendidikan.

Menurut Dalin (1998) ada beberapa komponen yang memungkinkan kepala sekolah memberikan pengaruh dalam kepemimpinannya, yaitu (1) Kewenangan, yaitu hak formal untuk membuat keputusan, (2) kekuasaan, yaitu kemampuan untuk memberi imbalan dan atau hukuman, (3) Pengaruh, yaitu kemampuan untuk memiliki keputusan melaksanakan tanpa berkaitan dengan kewenangan dan kekuasaan". Perlu digarisbawahi bahwa kewenangann dan kekuasaan berhubungan dengan posisi atau kedudukan dan pengaruh berhubungan dengan kepribadian.

Kepala sekolah memiliki wewenang (*authority*) untuk menggerakkan guru-guru dan pegawai agar mau bekerja sama. Dalam rangka menjalankan tugas seorang kepala sekolah dituntut mau membagi tugas, membuat rencana kerja atau kebijakan melalui pengambilan keputusan yang bermuara kepada pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Berkaitan dengan wewenang bagi pemimpin formal, Hersey dan Blanchard (1985:203) menegaskan bahwa: "*Authority is the power that is legitimized by virtue of an individual's formal role in a social organization*". Otoritas seorang pemimpin menjadi sarana yang memungkinkannya mempengaruhi personil untuk mau bekerja secara sukarela disamping menggunakan

keteladanan, pembagian tugas, pemberian imbalan (*incentive*) hukuman dan lain-lain.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan manajerial, karena kepala sekolah menjalankan manajemen sekolah melalui kemampuan memimpin para guru dan pegawai administrasi di sekolahnya. Kepala sekolah diharapkan mampu mewujudkan kerjasama dengan sekelompok orang staf, guru-guru dan pegawai pada suatu sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan diperkirakan sangat ditentukan oleh kemampuan dan gaya memimpin. Para personil (guru dan pegawai) secara sukarela mau melakukan kegiatan proses belajar mengajar dan kegiatan pelayanan administratif merupakan hasil dan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah.

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalin kerjasama yang baik dengan semua personil sekolah maupun dengan pihak terkait lainnya. Menurut Monahan (1975) tanggung jawab kepala sekolah kepada minat dan kebutuhan dari hubungan timbal balik sekolah dengan lingkungan eksternal sebagai komponen dalam sistem keseluruhan. Kepala sekolah dimotivasi oleh kebutuhan tidak hanya staf di dalam sekolah tetapi juga kelompok di luar sekolah yang lebih luas”.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki ciri-ciri (1) kepribadian yang kuat dengan ciri-ciri; jujur, percaya diri, bertanggung jawab berani mengambil risiko dan berjiwa besar, (2) memahami kondisi anak buah dengan baik yaitu kondisi guru, kondisi karyawan, kondisi siswa, (3) memiliki visi dan misi sekolah yang dipimpinnya, (4) mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik (Depdikbud, 1999).

Kepala sekolah dituntut untuk mengambil keputusan baik yang strategis maupun operasional. Konsep ini sangat penting diperhatikan oleh seorang kepala sekolah. Hal ini didasarkan atas pemikiran bahwa salah satu fungsi kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan yang akan menjalankan “*educational leadership*”. Sebagai pemimpin pendidikan yang baik ia tentu tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang mencerminkan kepemimpinan otoriter, tetapi hendaknya ia bertindak sebagai pendukung dan pembela nilai-nilai demokrasi yang menjiwai segenap tindakan kepemimpinannya.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam peranannya sebagai pemimpin pendidikan menurut Dirawat, dkk (1983:88) setiap kepala sekolah disyaratkan memiliki keterampilan yaitu:

- 1) Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap,
- 2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
- 3) Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan serta melaksanakan program-program supervisi”
- 4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah sebaik-baiknya.

Dijelaskan oleh Sallis (1993:88) bahwa: " *the function of leadership is to enhance the quality learning and support the staff who deliver it*". Jadi pimpinan pada gilirannya akan bermuara kepada pencapalan visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan. Visi dan misi tentunya berkaitan dengan mutu pembelajaran yang akan dicapai dengan sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan.

Menurut Sutisna (1985) partisipasi guru-guru dalam pembuatan keputusan biasanya dikaitkan dengan perilaku demokratis. Bila kepala sekolah mengambil keputusan tanpa melibatkan guru-guru maka hal itu merupakan perilaku otoniter. Meskipun kekuasaan ada di tangan kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan, namun melibatkan personil adalah penting sebagai upaya membina personil untuk dapat mengembangkan kemampuan memecahkan masalah dan perasaan memiliki terhadap organisasi.

Dalam menjalankan fungsi dan tugas tersebut setiap pimpinan lembaga pendidikan perlu memperhatikan keputusan yang baik sebagaimana dikemukakan oleh S.P.Siagian (1995) yaitu yang memenuhi syarat:

- 1) Keputusan yang dibuat baik yang bersifat strategis, taktis maupun operasional harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai.
- 2) Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang berhasil dikembangkan para ahli.
- 3) Keputusan yang diambil dengan menggunakan, pendekatan ilmiah digabung dengan gaya berpikir yang kreatif, inovatif, intuitif dan bahkan emosional

- 4) Keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan.
- 5) Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami baik oleh kelompok pimpinan yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu maupun oleh para pelaksana operasional.

Kepala sekolah sebagai manajer dan pimpinan pendidikan bertanggung jawab dalam mengambil keputusan pendidikan baik di bidang pendidikan /pengajaran, personil (guru dan karyawan), pembinaan peserta didik, keuangan maupun kelembagaan dalam mencapai lulusan yang berkualitas. Para kepala sekolah mutlak memerlukan kemampuan berpikir kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya dan salah satu peranan utamanya ialah mengambil keputusan pendidikan secara efektif. Cara kerja kepala sekolah dan cara memandang perannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran (Soetopo dan Soemanto, 1982:39).

Hal di atas sejalan dengan pendapat Locke (1997:4) bahwa kepemimpinan itu sebenarnya harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Para pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, yaitu menggunakan otoritas yang legitimasi kuat, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Memberikan perintah, menyampaikan inspirasi, membangun tim kerja, membangun keteladanan, memenuhi pengharapan anggota merupakan karakteristik kepemimpinan menuju efektivitasnya.

C. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah adalah pimpinan pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur dengan komunikasi yang baik.

Ada sebagian pendapat menyebutkan hal tersebut sebagai gaya kepemimpinan. Menurut Overton (2002) untuk abad ke-21 ini ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Pemimpin karismatik adalah memiliki percaya diri, membuat visi tentang masa depan lebih baik, memiliki kepercayaan kuat dalam visi, menggunakan perilaku tidak konvensional, dan membentuk agenda dalam perubahan radikal,
- 2) Pemimpin transaksional, membimbing anggotanya dalam arahan yang bangunan tujuan dengan kejelasan peran dan tugas-tugas yang disyaratkan
- 3) Pemimpin transformasional, memberikan inspirasi kepada anggota untuk memberikan minat tinggi bagi membangun organisasi yang baik dan kemampuan pengetahuan dan pengaruh kuat atas semua anggotanya.

Sebagian ahli menyebutkan karakteristik sebagaimana dikemukakan di atas oleh Overton, justru menggunakan istilah strategi kepemimpinan. Intinya adalah pilihan terhadap atas pemikiran dan perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi staf, para guru, personil pegawai dan murid-murid di sekolahnya.

1. Strategi yang bisa digunakan Pimpinan

Seorang pimpinan yang baik senantiasa mencari cara yang terbaik dalam mempengaruhi anggota organisasinya. Begaimanapun, suatu perspektif berbeda muncul bila pendekatan yang lain dipandang sebagai strategi pelengkap daripada sekedar pertarungan paradigma.

Lashway (1996) menjelaskan strategi adalah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerjasama dan para anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap strategi memandang sekolah melalui sudut pandang berbeda, pencerahan bentuk tertentu dan tindakan tertentu yang menyenangkan.

Saat ini, kepala sekolah dapat memiliki dan sekurangnya tiga strategi luas, yaitu: hirarkikal, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.

2. Penggunaan Strategi Hirarki oleh Kepala Sekolah

Secara historis sekolah telah berjalan sebagai birokrasi yang menekankan kewenangan (*authority*) dan pertanggung jawaban (*Accountability*). Strategi hirarkikal berjalan atas pendekatan dan atas kemampuan seorang pimpinan menggunakan analisis rasional untuk menentukan tugas terbaik dan tindakan serta kemudian menggunakan otoritas formal untuk melaksanakan tugasnya.

Kepemimpinan teknikal kepala sekolah adalah berkaitan dengan tindakan sebagai perencana, mengalokasikan sumberdaya, koordinator, supervisi, penyebar informasi dan sebagai analisis.

Strategi hirerki memberikan cara pandang luas, cara penerimaan luas dalam mengelola organisasi, menyampaikan janji dan efisiensi, pengawasan dan rutinitas yang direncanakan. Bagaimanapun, stretegi hirarki cenderung untuk menghambat kreativitas dan komitmen, mengembalikan hubungan pegawai sekolah, ke dalam suatu keteraturan yang ketat.

Peranan guru dalam konteks ini sangat rumit tuntutan pengajaran, konseling dan supervisi pelajar yang merupakan variabel utama dalam kebutuhan mereka dan aktivitasnya. Pengajaran tidak dapat diprediksi, sangat sensitif bagi penilaian profesional daripada pribadi yang melakukan perintah dan atas dengan penuh kewenangan.

3. Penggunaan Pendekatan Transformasional

Strategi transformasional berjalan atas persuasi, idealisme dan kekaguman intelektual, memotivasi pegawai dengan melalui nilai, simbol dan membagi visi. Kepala sekolah mengamankan budaya sekolah dengan mendengarkan secara hati-hati bagi perwujudan impian paling dalam bahwa masyarakat sekolah menuju ke masa depan".

Pemimpin transformasional lebih cepat menerima tujuan kelompok, memperhatikan harapan kinerja tinggi, menciptakan kekaguman intelektual, dan menampilkan model yang sesuai melalui perilaku mereka.

Menurut Evans (1995) suatu aspek penting dari pemberdayaan adalah memberikan peluang bagi guru-guru untuk berpartisipasi secara aktif, terbuka, dan tanpa rasa takut yang dalam akhirnya mereka mengusahakan visi dan arah sekolah, serta budaya sekolah melalui diskusi yang

interaktif. Selanjutnya paling tidak ada tiga hal yang mendasarkan dalam kepemimpinan transformatif, yaitu:

- 1) Guru berpartisipasi secara aktif dalam dinamika kelangsungan proses kepemimpinan. Kontribusi pengetahuan, pemahaman dan gagasan--gagasan untuk mengembangkan visi sekolah.
- 2) Mengusahakan rasa memiliki yang besar, dan komitmen pribadi yang tinggi kepada nilai-nilai sekolah untuk memantapkan visi sekolah di masa mendatang;
- 3) Dengan keaktifan guru dan komitmennya yang dalam, maka guru-guru akan terdorong untuk berkembang dalam kesadaran yang luas akan visi dan misi sekolah dan hubungannya sehari-hah dalam bekerja untuk mencapai misi tersebut.

Strategi transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi dan memberikan informasi kepada anggota, khususnya bila organisasi menghadapi dan melakukan perubahan utama. Mereka memberikan suatu pengertian akan tujuan dan makna bahwa pimpinan dapat menyatukan personilnya dalam suatu tindakan bersama untuk kemajuan.

Di sisi lain strategi transformasional adalah sukar, karena itu sejak awal mereka memerlukan pengembangan keterampilan intelektual yang tinggi. Lebih jauh, suatu semangat, kepuasan emosional di tempat kerja tidak otomatis menghasilkan suatu prestasi/pencapaian tujuan organisasi.

4. Penggunaan Strategi Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif sebagai suatu perilaku yang menggunakan kemampuan kebersamaan dari sekolah untuk beradaptasi, memecahkan masalah dan peningkatan kinerja.

Hal ini dicapai dengan penggunaan pegawai secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, peranan pemimpin tidak untuk memecahkan problem pribadi tetapi untuk memberitahu bahwa problema tersebut adalah untuk dipecahkan.

Seperti halnya kepemimpinan transformasional, strategi fasilitatif mengundang pengikut/anggota untuk berusaha secara tekun dan energi fisik dalam bekerja. Tetapi pemimpin transformasional kadang-kadang bekerja menggunakan pendekatan dari atas ke bawah, sementara strategi fasilitatif memberikan kepada guru sebagai teman harian dalam membawa visi untuk kehidupan. Pimpinan bekerja dalam konteks dari belakang, bukan pada posisi di depan gerbang.

Tindakan kepala sekolah yang menggunakan strategi fasilitatif bilamana mereka menangani hambatan sumberdaya, membangun tim kerja memberikan umpan balik, koordinasi, dan manajemen konflik, menciptakan jaringan komunikasi melaksanakan kerjasama politik, dan sebagai model dalam visi sekolah. Strategi fasilitatif menciptakan suatu kerjasama. menciptakan orientasi perubahan lingkungan dalam mana para guru dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan dengan mengejar tujuan umum, memproduksi hal-hal baru di tempat kerja yang demokratis bahwa menyatu dalam kinerja organisasi.

Bagaimanapun, strategi fasilitatif menciptakan suatu peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, terutama melalui hubungan kerjasama yang baik. Fasilitatif mengambil waktu untuk mencapai kepuasan bekerja administratif dan menciptakan kebanggaan besar dengan sumberdaya yang ada, energi dan memanfaatkan visi kolektif.

5. Cara Memilih Strategi Kepemimpinan

Tidak ada satu strategi yang benar-benar terbaik dalam menjalankan kepemimpinan organisasi. Disarankan bahwa kalau mampu menggunakan semua strategi kepemimpinan tersebut sesuai dengan situasi berlangsungnya kepemimpinan atau konteksnya.

Efektivitas kepala sekolah harus menjadi manajer yang baik dan artistik, atau pemimpin yang bersemangat. Kepala sekolah di samping sebagai pemimpin juga sebagai manajer. Sebagai pemimpin, kepala sekolah menciptakan visi yang dinyatakan dalam nilai inti sekolah, sedangkan sebagai administrator para kepala sekolah membangun struktur dan kebijakan yang membangun pelembagaan visi.

Menurut Lashway (1996) ada beberapa cara untuk memilih strategi kepemimpinan, bagi para kepala sekolah, yaitu:

- 1) Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel, Sergiovani (1994) menyarankan bahwa organisasi, seperti manusia akan menjadi eksis pada perbedaan pengembangan level. Suatu sekolah yang memiliki tradisi bekerja dengan kekuatan pengambilan keputusan dari atas mungkin tidak siap melompat ke dalam suatu pemanfaatan lingkungan fasilitatif.
- 2) Para pemimpin harus menseimbangkan kebutuhan jangka pendek dan kebutuhan jangka panjang, Di sini disarankan bahwa kepala sekolah adalah yang bertindak secara hirarki dapat selalu mengimplementasikan perubahan utama secara cepat tetapi yang membagi pengambilan keputusan, akan memakan waktu adalah akan lebih mencapal harapan-harapan para guru kadang-kadang guru

membagi pengambilan keputusan bagi suatu tanggung jawab kepada sekolah yang akan menjadi konsultan dan memutuskan sesuatu hal penting. Pemimpin mungkin harus memilih di antara harapan kepuasan guru jangka pendek dan pengembangan organisasi sekolah dalam jangka panjang.

3) Memilih strategi harus melayani nilai institusi.

Proses pemberdayaan harus menempatkan tujuan-tujuan sekolah sebagai nilai utama. Seorang kepala sekolah yang demokratis bertanggung jawab secara nyata kepada para pelajar, dan jika kepala sekolah memperhatikan berbagai bidang lain berarti hal itu tidak efektif. Jika kepala sekolah tidak efektif, berarti gagal melakukan perubahan.

4) Tindakan yang sama dapat melayani lebih daripada satu strategi.

Para kepala sekolah membangun visi yang mantap akan mendukung proses kepemimpinan transformasional. Pelaksanaan supervisi justru akan melayani pencapaian tujuan hirarkis, tetapi juga menghadirkan peluang bagi berbagai kegiatan pelajar, membangun kelayakan, penilaian iklim sosial dan kunci memperkuat kunci nilai sekolah.

D. Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Peran kepala sekolah sebagai pimpinan bertanggung jawab secara umum terhadap kelancaran dan keberhasilan fungsi dan kegiatan sekolah. Dalam peran ada kewajiban dan tanggung jawab tugas (kontrak psikologis) yang harus dilaksanakan dalam wujud kegiatan. Menurut Roe dan Drake (1980:14) dalam analisis tugas dari kepala sekolah dibagi ke dalam dua kategori luas, yaitu: penekanan kepada

manajemen/administrasi, dan kegiatan yang menekankan kepada kepemimpinan pengajaran.

Adapun tugas (*job*) yang berkaitan dengan manajemen/administrasi yaitu tanggung jawab atas tugas-tugas yang harus dilaksanakan dengan operasional sekolah yang lancar. Kegiatannya menangani pengajaran dan sumberdaya untuk kelancaran proses pengajaran, melakukan program supervisi, dan proses pengajaran memerlukan kantor tertentu di lingkungan sekolah.

Kewajiban utama kepala sekolah menurut Roe dan Drake (196), yaitu:

- 1) Memelihara secara baik rekor sekolah bagi semua bidang,
- 2) Mempersiapkan laporan bagi kantor pusat (Dinas Pendidikan daerah) dan lembaga lain,
- 3) Pengembangan anggaran dan pengawasannya,
- 4) Administrasi personil,
- 5) Disiplin pelajar,
- 6) Menyusun jadwal dan memelihara pelaksanaan kegiatan,
- 7) Mengembangkan administrasi,
- 8) Administrasi penyediaan sumberdaya,
- 9) Data murid,
- 10) Memantau program dan proses pengajaran sebagaimana diatur oleh kantor pusat (Dinas Pendidikan),
- 11) Komunikasi kepada pelajar, staf dan warga sekolah sebagai juru bicara bagi kantor pusat (Dinas Pendidikan).

Sedangkan tugas sebagai kepemimpinan pengajaran menekankan pada dua hal utama, yaitu: (1) perubahan tingkah laku dan yang terlibat dalam kegiatan belajar-mengajar bertujuan untuk mencapai tujuan sekolah, dan, (2) mengembangkan kebersamaan sistem sosial di dalam sekolah, secara bersama mencapai tujuan sekolah. Semua staf dan pelajar bekerjasama secara harmonis dan saling pengertian dalam membangun tujuan sekolah, mengembangkan dinamika kurikulum dan melaksanakan proses yang dapat menciptakan dorongan lingkungan pembelajaran yang produktif bagi setiap pelajar.

Menurut Roe dan Drake tugas utama kepala sekolah (1980:131) sebagaimana ditegaskannya: "the major task that providing educational leadership to improve learning". Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam organisasi pendidikan formal sangat tergantung pada keterampilan dan gaya kepemimpinan. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah menetapkan sesuatu tindakan melalui pengambilan keputusan pendidikan, berkomunikasi, melakukan koordinasi, memberikan keteladanan membagi tugas dan memberikan insentif bagi personilnya.

Berfungsinya kepemimpinan pendidikan secara efektif pada suatu sekolah akan melahirkan rencana dan kegiatan yang berorientasi kepada pencapaian tujuan secara efektif pula. Lewis (1988:200) menjelaskan: "if leaders are to be effective, they must consider leadership as influencing process". Pemimpin yang efektif adalah orang yang mampu mempengaruhi atau membujuk anggotanya mau melakukan aktivitas organisasi secara sukarela untuk mencapai tujuan. Inti kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bukan tindakan memaksa atau menakut-nakuti anggota untuk melakukan tindakan.

Adapun fungsi atau kewajiban kepala sekolah menurut Roe dan Drake (1980:15), yaitu:

- 1) Mendorong dan memotivasi staf untuk kinerja maksimal,
- 2) Mengembangkan staf secara realistik dan bertujuan dari akuntabilitas pengajaran (memonitor program pengajaran dan proses pengajaran).
- 3) Mengembangkan kerjasama dalam menilai prosedur bagi kelangsungan program untuk mengidentifikasi dan mengajukan alternatif untuk perbaikan kelemahan,
- 4) Bekerja dengan staf dalam mengembangkan dan melaksanakan evaluasi staf,
- 5) Bekerja dengan staf dalam menyusun rencana untuk evaluasi dan pelaporan kemajuan pelajar,
- 8) Menyediakan jaringan untuk keterlibatan masyarakat dalam operasional sekolah,
- 7) Mendorong kajian berkelanjutan terhadap kurikulum dan inovasi pengajaran serta memberikan pertolongan dan sumberdaya untuk memajukan sekolah,
- 8) Menyediakan kepemimpinan untuk pelajar dalam membantu mereka mengembangkan diri penuh tanggung jawab,
- 9) Membangun pusat sumber belajar dan menata penggunaannya,
- 10) Mengembangkan kerjasama dengan staf dalam pengembangan koprofesionalan yang dinamis dan program pelayanan pendidikan sendiri".

Berkaitan dengan tugas dan kewajiban kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas, Monahan (1985:355) menjelaskan bahwa; tanggung jawab kepala sekolah terhadap minat dan tuntutan untuk berhubungan dengan lingkungan eksternal adalah suatu komponen dalam keseluruhan sistem sekolah. Kepala sekolah termotivasi oleh kebutuhan tidak hanya restu dari dalam yaitu staf sekolah tetapi juga bagi restu kelompok luar dan sekolah di daerah dan para langganan sekolah". Itu artinya perilaku kepala sekolah mempengaruhi perilaku orang secara internal dan pihak terkait dalam perannya sebagai pemimpin administratif dan pemimpin pengajaran.

Roe dan Drake (1950:132) berpendapat dai hasil penelitiannya ada lima kewajiban dan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu:

- 1) Berinisiatif meningkatkan dalam teknik dan metode pengajaran,
- 2) Melaksanakan kurikulum secara baik sesuai kebutuhan pelajar,
- 3) Mengatur para guru untuk memotivasi para pelajar pada tingkatan yang optimal,
- 4) Memberikan peluang kepada guru-guru untuk mengikuti program pengembangan pribadi guru,
- 5) Mengatur para guru memberikan koordinasi dan menempatkan mereka mengajar mata pelajaran tertentu atas setiap tingkatan yang baik.

Dalam perspektif lebih luas, ditambahkan bahwa para orang tua sangat memperhatikan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan kurikulum dan pengajaran secara langsung untuk mempengaruhi para pelajar. Ada lima hal yang penting dalam tugas tersebut, yaitu:

- 1) Berusaha melibatkan diri dalam kegiatan masyarakat,
- 2) Memelihara jadwal kegiatan sekolah,
- 3) Membuat jadwal kegiatan sekolah,
- 4) Memelihara rekor sekolah,
- 5) Melaksanakan kegiatan administrasi yang ditugaskan oleh pengawas.

Kepala sekolah atau administrator dengan peranannya sebagai pemimpin mempengaruhi perilaku sumber daya personil sekolah dalam bekerja. Pengetahuan, keterampilan, bakat, sifat, kemampuan dan pengalamannya sangat penting dalam berhubungan dengan anggota organisasi sekolah. Hal itu diperkirakan akan membentuk gaya kepemimpinan (*leadership style*) tersendiri dalam menggerakkan para personil agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan. Dukungan staf pimpinan, guru-guru dan pegawai akan turut menentukan keberhasilan tugas kepala sekolah baik sebagai tenaga edukatif, manajer, administrator maupun supervisor pada sekolah yang dipimpinnya sangat ditentukan keterlibatan para staf atau guru-guru dalam pengambilan keputusan pendidikan selama ini.

Sebagai seorang pemimpin pendidikan, seperti halnya kepala sekolah melakukan tindakan yang sangat menentukan yaitu pengambilan keputusan, memotivasi guru-guru, menampilkan keteladanan, mengawasi dan memberikan penilaian hasil kerja karyawan. Dikatakan demikian karena kepemimpinan hanya akan berhasil manakala kepala sekolah memiliki keterampilan kepemimpinan seperti keterampilan konseptual, keterampilan berhubungan dengan manusia, dan keterampilan teknik.

Kepala sekolah dalam aktivitas manajerialnya menjalankan kepemimpinan pendidikan yang intinya adalah pada pengambilan keputusan pendidikan, keteladanan, komunikasi, motivasi dan pemberian insentif kepada para guru dan karyawan yang akan menentukan corak masa depan sekolah. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah bertugas memotivasi para staf pengajar untuk berprestasi, menumbuhkan kemauan bertanggung jawab secara rasional dan objektif dalam peningkatan proses belajar mengajar, bekerjasama dalam membuka peluang pengembangan program pengajaran, mengembangkan komunikasi bagi komunitas sekolah dalam rangka peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan.

Jadi salah satu pilar penentu kemajuan pendidikan di Indonesia adalah efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Untuk mencapai efektivitas sekolah diperlukan para kepala sekolah yang profesional untuk menjalankan kepemimpinan pendidikan secara efektif. Dalam hal ini efektivitas kepemimpinan pendidikan perlu dikembangkan para kepala sekolah dalam era otonomi pendidikan secara lebih proaktif kreatif dan profesional. Otoritas kepala sekolah yang dikembangkan dalam otonomi sekolah perlu mendapat dukungan dari masyarakat agar akuntabilitas pendidikan dapat berjalan dengan baik melalui komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah

E. Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Arti Kepemimpinan Efektif

Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya

orang-orang yang ada dalam organisasi atau masyarakat tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengaruh, pengarahan, pengawasan dan kerjasama dengan pemimpin. Itu berarti pemimpin yang diharapkan yaitu orang yang melakukan apa yang mereka katakan, atau konsisten antara kata-kata dan perbuatannya serta didukung rasa kemasyarakatannya.

Apa yang dimaksud efektivitas kepemimpinan? Nanus dan Dobbs (1997:45) menjelaskan bahwa: "*leadership effectiveness- it means producing a greater social good usually by increasing organizational capital or creating harnessing social energy*". Kepemimpinan kolektif adalah menghasilkan kemaslahatan sosial yang sangat banyak, dengan meningkatkan modal organisasi atau mendapatkan pemanfaatan energi sosial.

Nawawi dan Hadari (1993:5) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Dengan demikian nampak bahwa tingkat efektivitas kepemimpinan itu bukan saja ditentukan oleh seorang atau beberapa orang pemimpin saja. Pemimpin tidak akan dapat berbuat tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang dipimpin tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku manajerial di sebuah sekolah. Karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas dari upaya menjalankan manajemen sekolah secara efektif. Hal itu juga dipengaruhi oleh pendekatan pengambilan keputusan pendidikan secara efektif. Kepala sekolah sebagai pemimpin

lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk memotivasi para guru, pegawai dan siswa melakukan tindakan sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah juga harus bermuara kepada efektivitas kepemimpinan dalam pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah mempengaruhi dan memberi peluang bagi para guru dan staf personil untuk memimpin dirinya sendiri merupakan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling optimal.

2. Karakteristik Kepemimpinan Efektif

Tak seorangpun dilahirkan benar-benar siap sebagai pemimpin. Mungkin saja seseorang memiliki kemampuan tertentu yang membolehkan mereka untuk berkembang menjadi seorang pemimpin yang baik. Tetapi mereka harus mengembangkan bakat dalam pendidikan, latihan dan pengalaman kepemimpinannya. Apa saja kualitas atau bakat yang membuat seseorang menjadi pemimpin efektif? Ha ini ni sukar untuk dijawab, dan fakta yang ditemukan dalam beberapa penelitian menghasilkan jawaban yang rumit.

Dijelaskan pula oleh Sondang P.Siagian (1985) bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuannya mengambil keputusan yang rasional, logis, berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dan pengalaman.

Siapakah pemimpin efektif? Hersey dan Blanchard (1988) berpendapat bahwa pemimpin efektif adalah pimpinan yang memberikan pengaruh cenderung menghasilkan produktivitas jangka panjang dan perkembangan organisasi.

Selanjutnya Locke (1997:9) mengemukakan bahwa pemimpin efektif memiliki ciri-ciri yaitu: (1) Penuh inisiatif, energi dan ambisi, (2) Tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran mereka, (3) Mempunyai keinginan memimpin- mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain melainkan demi meraih sasaran tertinggi, (4) Jujur dan punya integritas- mereka tidak hanya bisa dipercayai, tapi juga bisa mempercayai orang lain, (5) Mempunyai rasa percaya diri yang tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggung jawab dan membangkitkan rasa percaya diri orang lain tapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang.

Kepala sekolah dalam aktivitas manajerialnya menjalankan kepemimpinan pendidikan dan intinya adalah pada pengambilan keputusan pendidikan yang akan menentukan corak masa depan sekolah. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah bertugas memotivasi para staf pengajar untuk berprestasi, menumbuhkan kemauan bertanggung jawab secara rasional dan objektif dalam peningkatan proses belajar mengajar, bekerjasama dalam membuka peluang pengembangan program pengajaran, mengembangkan komunikasi bagi komunitas sekolah dalam rangka peningkatan profesionalitas tenaga kependidikan.

Bagaimanapun, adalah penting menekankan bahwa gaya pimpinan yang berbeda memerlukan keadaan yang berbeda. Hal ni disetujui secara luas bahwa para pemimpin cenderung memiliki karakteristik berbeda, sebagaimana dijelaskan oleh Overton (2002:6) yaitu:

- 1) Kecerdasan- pemimpin cenderung memiliki inteligensi tinggi daripada anggotanya. Hal ini tidak dimaksudkan sebagai prestasi akademik).
- 2) Kematangan sosial- pemimpin cenderung memiliki kematangan emosional dan memiliki tingkat interes sosial yang tinggi.
- 3) Memiliki motivasi dan orientasi prestasi- pemimpin ingin mencapai sesuatu, bila mereka mencapai suatu tujuan, kemudian mereka mencari yang lain. Motivasi mereka tidak biasanya bergantung atas kekuatan luar.
- 4) Percaya diri dan keterampilan komunikasi yang baik- pemimpin mengakui/mengenal kebutuhan untuk bekerjasama dengan orang lain dan hormat kepada pribadi orang. Mereka cenderung menggunakan kemampuan keterampilan komunikasi untuk menyuarakan perasaan dan kerjasama timbal balik serta dukungan.

Untuk membawa organisasi dalam kemajuan, kepemimpinan organisasi harus memiliki visi yang jelas tentang kemana organisasi akan dibawa. Karena peran pemimpin dalam konteks visi, yaitu : (1) pemimpin sebagai ahli visi, (2) pemimpin sebagai ahli strategi, (3) pemimpin sebagai ahli perubahan (Nanus dan Dobs, 1999:78).

Nanus dan Dobs, (1999:79) menjelaskan bahwa; "*Leaders want to make a different and many of them are far less concerned about who gets the credit*". Pemimpin yang terbaik adalah tidak hanya komunikator yang baik, tetapi juga dipercaya memiliki pandangan yang luas. Pendekatan ini nampak secara teratur, berjalan dengan efektivitas tinggi dan mempercepat komunikasi yang baik dalam kepemimpinannya.

Dapat ditegaskan bahwa aktivitas kepemimpinan mengacu kepada tiga hal pokok, yaitu : (1) melakukan pekerjaan, (2) memudahkan (membantu orang lain untuk dapat bekerja secara efektif), (3) melakukan refleksi, dan menggunakan waktu untuk berpikir.

3. Kualitas Kepemimpinan Efektif

Kualitas Kepemimpinan efektif berdasarkan hasil survey menyarankan bahwa pemimpin masa depan, harus memiliki kualitas sebagaimana dikemukakan Overton (2002:20). yaitu

- a Menginspirasi dengan semangat dan antusiasme tinggi,
- b Memiliki standar tinggi dalam etika dan integritas,
- c Memiliki tingkat energi tinggi,
- d Memiliki dorongan dan komitmen,
- e Memiliki tingkatan tinggi dalam kreativitas dan tidak konvensional,
- f Berorientasi tujuan, berpikir realistik,
- g Memiliki tingkatan tinggi dalam kemampuan mengelola organisasi,
- h Dapat membangun prioritas,
- i Mendorong kerjasama tim dan usaha-usaha organisasi,
- j Menjaga kepercayaan diri dan memiliki keinginan menguasai pengetahuan,
- k Memiliki mental dan fisik yang sehat dan kuat,
- l Bersikap adil dan rasa hormat kepada orang lain.
- m Memiliki nilai kreativitas,

- n Suka menerima risiko,
- o Membangun pertumbuhan jangka panjang,
- p Menerima semua tantangan dan permasalahan,
- q Tidak ada rasa takut terhadap tantangan dan persoalan,
- r Memberikan dorongan bagi suatu pertumbuhan pengetahuan terhadap orang lain,
- s Menumbuhkan dan menerima ide-ide segar dan perspektif baru,
- t Membolehkan kesalahan dan adaptasi terhadap perubahan.

Bagaimanapun, pemimpin efektif adalah orang yang memahami bahwa kepercayaan didasari atas penilaian terhadap tindakan masa lalu. Di samping itu, pemimpin efektif melihat organisasi mereka sebagai jaringan kerja yang memerlukan kemampuan berbicara untuk membangun hubungan. Pemimpin efektif mengakui bahwa untuk mengelola organisasi sebagaimana yang seharusnya akan mengalami beban tugas berat yang menyibukkan, tekanan-tekanan dan tantangan. Lebih dari itu pemimpin efektif adalah orang yang mampu mengantisipasi atau menciptakan perubahan paradigma dalam operasional organisasi. Karena itu, seorang pemimpin efektif memiliki pegawai yang mempersonifikasikan visi dan nilai organisasi. Di sinilah seorang pemimpin efektif berusaha meningkatkan komitmen dan keterpercayaan pegawai dapat memberdayakan staf organisasi.

Pemimpin yang efektif berarti pemimpin yang baik dalam pandangan anggota organisasinya dan mitra kerjanya di luar organisasi. Pemimpin yang baik menurut Overton (2002:22) dalam tindakannya akan:

- a Menunjukkan kepedulian terhadap orang-orang,
- b Memberikan peluang dan membantu pengembangan diri,
- c Memberikan suatu atmosfir dorongan kepuasan diri dan kebanggaan,
- d Mendorong usaha tim,
- e Memelihara keadilan secara sempurna, kejujuran dan Integritas,
- f Memelihara keterbukaan, konsistensi, dan komunikasi teratur
- g Mendorong pelayanan masyarakat,
- h Mendorong kreativitas.
- i Memiliki komitmen terhadap produktivitas dan kualitas.
- j Memelihara kreativitas,
- k Berdedikasi terhadap perbaikan,
- l Memelihara segala sesuatu secara sederhana dan mendasar,
- m Membedakan perhatian secara detail,
- n Mendayagunakan sumberdaya,
- o Mendengarkan secara hati-bati terhadap yang lain”

4. Upaya Menjadi Pemimpin Efektif

Kepemimpinan efektif adalah yang diharapkan dari setiap pemimpin yang sedang berperan sebagai pimpinan formal suatu organisasi. Ada banyak faktor yang mempengaruhi seseorang menjadi pemimpin efektif Nawawi dan Hadari (1993:4-5) berpendapat bahwa: Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor,

seperti; faktor jenis dan sifat kelompok yang dipimpin (tujuan organisasi dan kelompok), faktor waktu, faktor sumber-sumber yang dipergunakan, faktor produktivitas yang dicapai, faktor kerjasama antara pemimpin dan orang yang dipimpin.

Lalu bagaimana supaya menjadi pemimpin efektif? Dikemukakan Overton (2002) sebenarnya tidak ada formula tertentu bagaimana cara untuk menjadi pemimpin yang efektif, tetapi dari hasil penelitiannya mengajukan beberapa catatan berguna, yaitu:

- 1) Latihan-mengenali diri anda dan menyadari kekuatan dan kelemahan anda. Untuk mengatasi kegagalan dengan memanfaatkan peluang latihan. Tujuan untuk mengadopsi karakteristik yang secara umum dikenali sebagai bakat pemimpin. Latihan dalam bidang berbicara di depan masyarakat, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, peningkatan jaminan pribadi dan visi yang kuat.
- 2) Gaya- mengenali dan mengontrol gaya kepemimpinan anda. Kebanyakan pemimpin cenderung berorientasi ke arah tugas atau orientasi manusia. Tetapi gaya yang sangat tepat adalah bergantung atas kombinasi dari situasi, tugas dan melibatkan manusia. Pemeliharaan sikap fleksibilitas yang membolehkan anda untuk memiliki gaya yang tepat terhadap situasi di mana anda memimpin.
- 3) Bawahan- mengenali dan memberi dukungan kepada bawahan. Mereka para bawahan ingin diperlakukan sebagai individu yang mampu. Ciptakan suatu atmospher yang mendukung bawahan mencapai tujuan kerja mereka dan kebutuhan pribadi mereka.

- 4) Sifat dasar pekerjaan- perlu diadaptasi. Kepemimpinan anda memiliki menyempurnakan pekerjaan. Bagi yang kreativitasnya tinggi dan tugas kewirausahaan, sifat dasar pekerjaan mungkin saja tertarik untuk menyusun tujuan yang luas bagi bawahan anda dan kemudian membiarkannya atas usaha/penilaian mereka untuk bekerja mencapai tujuan tersebut. Di mana suatu pekerjaan lebih bersifat rutin, pemimpin biasanya menyusun berbagai macam aturan untuk memperoleh hasil pekerjaan yang dilakukan.

Pemimpin bagaimana yang diharapkan di abad ke-21 ini tentu saja perlu diketahui para pemimpin yang hidup di abad baru, millenium ketiga sekarang ini. Bagaimana sebenarnya pemimpin abad ini menampilkan diri? Menurut Overton (2002:11) kualitas kepemimpinan bagi millenium baru yaitu:

- 1) memiliki visi kreatif bagi organisasi,
- 2) memiliki kematangan emosi,
- 3) memiliki perusahaan yang menangani teknologi dan memberikan implikasi bagi masyarakat,
- 4) berpikir strategik dan politis,
- 5) bertindak sebagai pemain tim yang mampu mendelegasikan dan mengusahakan kehebatan tim,
- 6) bersikap disiplin dan adil,
- 7) memiliki prestasi kerja, dan kehidupan seimbang,
- 8) sangat terbuka terhadap pandangan berbeda tetapi berpikir positif.

9) memanfaatkan dengan baik waktu untuk melakukan perubahan besar menjawab tekanan dan ketidakpastian,

10) menyampaikan kebenaran/berbicara benar.

Efektivitas kepemimpinan berarti terletak pada diri pemimpin efektif dalam berhubungan dengan bawahannya. Dalam kaitan ini pemimpin efektif adalah, pemimpin yang mampu meyakinkan para bawahan bahwa kepentingan pribadi para bawahan menjadi bagian dan visi pemimpin serta mampu meyakinkan juga bahwa mereka punya andil untuk sama-sama mengimplementasikannya.

Jadi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku manajerial di sebuah sekolah. Karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas dari upaya menjalankan manajemen sekolah secara efektif. Hal itu juga dipengaruhi oleh pendekatan pengambilan keputusan pendidikan melalui keterampilan interpersonal secara efektif.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Dalam keadaan seperti itu seorang pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang secara pasti berbeda dengan kepribadian sendiri. Pemimpin sebagai suatu kepribadian memiliki motivasi yang tidak sama dengan motivasi anggota kelompoknya, baik dalam mewujudkan kehendak untuk bergabung dan bersatu dalam satu kelompok, maupun dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing. Senyatanya, setiap pemimpin merupakan pribadi sentral yang sangat besar pengaruhnya terhadap anggota organisasi, yang

terlihat dalam sikap dan perilakunya pada waktu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

5. Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pemimpin

Adapun faktor-faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan dalam rangka pemimpin suatu organisasi menurut S.P Siagian (1985), yaitu (a) Ciri-ciri kepemimpinan yang menjadi modal utama untuk kepemimpinan yang efektif, (b) kesempatan mengembangkan bakat yang *inherent* terdapat dalam diri seseorang, (c) kemampuan untuk menyesuaikan diri secara cepat dengan lingkungan tempatnya bekerja, serta (d) kepekaan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku bawahan”.

Lebih lanjut S.P Siagian mengemukakan pendapatnya bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang berangkat dan ciri-ciri kepemimpinan yang dimilikinya. Adapun ciri-ciri tersebut adalah memiliki pengetahuan umum yang luas, kemampuan analitik, daya ingat yang kuat, kepastian integratif, keterampilan berkomunikasi.

Kepala sekolah mempunyai tugas dan peran sebagai pemimpin, pendidik (*educator*), manajer, administrator dan supervisor. Sebagai pendidik (*educator*), kepala sekolah harus memiliki pemahaman yang luas terhadap wiyata mandala dan harus mampu menyamakan persepsi seluruh tenaga kependidikan dan siswa terhadap nilai-nilai tersebut. Selain itu kepala sekolah harus memberi teladan dalam peranannya sebagai pelatih, pengajar, dan pendidik. Sebagai seorang administrator, kepala sekolah bertugas membuat perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang

dipimpinnya. Dalam aplikasinya, kepala sekolah mengembangkan administrasi bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah, bidang pengajaran, kesiswaan, personalia, perlengkapan dan sarana serta hubungan sekolah dan masyarakat.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki program dan target yang harus diwujudkan sesama masa jabatannya/kepemimpinannya. Sedangkan sebagai pemimpin kepala sekolah bertanggung jawab memberdayakan sumber daya personil mau bekerja dengan sukarela melalui berbagai tindakan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sekolah yang juga menjadi tujuan pribadi para personil sekolah.

Kepala sekolah harus menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif. Adapun iklim kondusif itu tampak pada bagaimana kepala sekolah: (1) menempatkan personalia sekolah, (2) membina hubungan dan komunikasi antar personalia sekolah, (3) mendinamiskan dan menyelesaikan konflik, (4) menghimpun dan memanfaatkan informasi, (5) melakukan inovasi dan memperkaya serta menata lingkungan kerja dan belajar sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Kepemimpinan yang kuat dan terkenal telah selalu muncul sebagai kunci karakteristik dari sekolah terkenal. Tidak perlu diperpanjang keraguan bahwa berbagai usaha pencarian mutu dalam pendidikan harus menjamin kehadirannya dan pengembangan serta potensi pimpinan harus diberikan prioritas tinggi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang berhasil atau efektif memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Bersikap luwes- memilih tindakannya sesuai situasi kepemimpinan
- 2) Sadar terhadap potensi diri, kelompok dan situasi,
- 3) Memberitahukan bawahan bahwa wewenangnya memiliki keterbatasan dalam mempengaruhi bawahan
- 4) Menggunakan pengawasan terhadap pekerjaan harian dan membuat keputusan mengenai pekerjaan dalam batas yang ditentukan
- 5) Selalu mengingat masalah yang mendesak dan program jangka panjang
- 6) Keputusan dapat dibuat bersama kelompok dan secara individu sesuai dengan keperluan atau sasaran.
- 7) Menerima dan mau mendengarkan pikiran dan perasaan bawahan dalam merespon masalah organisasi.
- 8) Suka menepati janji, proaktif menghadapi keluhan, dan bersungguh--sungguh dalam memberikan jawaban
- 9) Menggunakan instruksi secara baik, memelihara keamanan dan menghargai pengabdian/pengalaman bawahan.

F. Pimpinan untuk Sekolah Efektif

1. Karakteristik Sekolah Efektif

Dewasa ini boleh dikatakan bahwa masyarakat semakin merindukan keberadaan sekolah yang benar-benar memiliki kinerja tinggi, mampu mengembangkan kemampuan anak sehingga berprestasi tinggi dan berkepribadian baik.

Di dalamnya para guru dan pegawai bekerja dengan senang hati dan memiliki kepuasan kerja. Inikah sekolah yang disebut efektif?

Sekolah, dapat menjadi efektif dan sekaligus menjadi efisien Sekolah efektif karena pencapaian hasil yang baik, sedangkan sekolah yang efisien ialah penggunaan sumber daya yang hemat. Untuk mengetahui indikator prestasi pelajar tentunya dilihat dari absensi (kehadiran), tingkah laku di sekolah, laporan kejahatan/penyimpangan, dan hasil ujian semester atau ujian naik kelas dan kelulusan. Sekolah yang unggul tersebut adalah sekolah yang efektif dan efisien dengan menjanjikan lulusan yang terbaik, keunggulannya secara kompetitif dan komparatif.

Penyelenggaraan pengelolaan sekolah pada hakikatnya bertujuan untuk mewujudkan keinginan *sfakeho/ders* dalam mencapai pembelajaran yang baik. Suatu proses pembelajaran di sekolah yang berbasis pada kebutuhan masyarakat. Orang tua, pelajar, guru, dewan sekolah dilibatkan dalam menentukan arah sekolah. Kerjasama merupakan inti dari segalanya. Mutu sekolah yang didambakan para anggota masyarakat dijadikan visi. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan dukungan atau kepercayaan dari masyarakat sekolah sehingga segala program yang ditawarkan kepala sekolah dalam membangun sekolah sesuai yang diharapkan warga sekolah mendapat dukungan kuat atau partisipasi secara bersama. Besarnya dukungan masyarakat sekolah menimbulkan penerimaan terhadap kemampuan dan kepribadian kepala sekolah. Ini namanya kredibilitas kepala sekolah. Kredibilitas ini melekat dalam kepribadian kepala sekolah untuk membangun dan menjalankan manajemen sekolah yang efektif.

Pengembangan mutu sekolah adalah mengoptimalkan fungsi sekolah untuk memerangi kebodohan dan keterbelakangan. Bagaimanapun, kebodohan dan keterbelakangan hanya dapat dikurangi kalau warga sekolah mencapai kecerdasan bukan hanya kepintaran. Kecerdasan dengan moral yang kuat akan mengarahkan masyarakat demokratis dan mandiri. Warga sekolah akan mampu mengembangkan dirinya untuk menjadi mandiri dan mampu pula menguasai lingkungan sosialnya. Intinya adalah perbaikan ekonomi keluarga melalui pemberdayaan ekonomi, keamanan, kerukunan, keharmonisan dan sosial budaya serta keagamaan. Budaya sekolah yang kuat (visi, misi, tradisi, tujuan, sasaran dan program) akan menjamin masa depan sekolah yang berhasil. Ada beberapa faktor menurut Townsend (1994:53) yang membuat sekolah efektif, yaitu:

1) Kepemimpinan

Proses kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap semua aspek kinerja sekolah. Dengan demikian setiap cara kepala sekolah memimpin baik yang berorientasi tugas atau hasil maupun orientasi manusia memberikan dampak bagi semua personil dalam kinerja sekolah.

2) Pengambilan Keputusan

Bentuk pengambilan keputusan dan keterlibatan personil sekolah dalam proses keputusan juga akan memberikan pengaruh terhadap kinerja sekolah. Pengambilan keputusan secara hirarki yang memberikan ruang kecil bagi keterlibatan bawahan akan berbeda pengaruhnya dengan pengambilan keputusan yang partisipatif demokratis bagi kinerja sekolah.

3) Keterlibatan stakeholders pendidikan

Keterlihatan pihak terkait dalam pendidikan menjadi suatu bentuk kepedulian semua pihak untuk kemajuan sekolah. Jadi seluruh sumberdaya manusia di dalam dan di luar sekolah dilibatkan untuk kemajuan sekolah. Pemerintah, masyarakat, perusahaan, LSM juga berkepentingan dengan setiap sekolah terutama dalam menuju sekolah efektif.

4) Alokasi Sumberdaya

Keterbatasan sumberdaya sekolah akan menyebabkan keterbatasan dalam pencapaian kualitas kinerja. Jadi semua sumberdaya manusia, sumberdaya material (gedung, fasilitas, dan sarana) serta pembiayaan /uang ahrus dioptimalkan untuk menuju sekolah efektif.

5) Implementasi kurikulum

Pelaksanaan kurikulum yang optimal dengan dukungan sumberdaya akan mendorong peningkatan kinerja sekolah dalam wujud lulusan yang unggul dan kepuasan kerja serta masyarakat. Maka ada beberapa persoalan dalam pelaksanaan kurikulum yang harus diperhatikan, yaitu : (1) kualitas program yang diberikan, (2) guru yang dilibatkan dalam program pembelajaran, (3) harapan yang diberikan oleh warga sekolah, (4) pengembangan teknik motivasi dan penggunaannya oleh sekolah untuk mencapai harapan, (5) alokasi waktu terhadap keragaman mata pelajaran atau aktivitasnya, (6) jenis pembelajaran yang digunakan (kelas, kelompok dan praktek, laboratorium), (7)

cara memajukan pelajar melalui program pemantauan”.

6) Lingkungan sekolah, iklim dan Budaya

Pengembangan lingkungan dan budaya sekolah meliputi proses yang rumit dan berhubungan dengan berbagai kelompok yang berinteraksi satu dengan lainnya. Jadi lingkungan fisik, manajemen sekolah dan program yang diberikan, suasana hubungan personil. Setiap pelajar memerlukan suasana aman, nyaman, sejuk dan positif antara hubungan guru, orang tua murid, dan warga sekolah memerlukan rasa aman dan terlibat.

7) Komunikasi

Sekolah efektif memerlukan komunikasi yang kondusif antar warga sekolah. Keterbukaan informasi kepada semua orang terkait atau tertutupan mempengaruhi kinerja sekolah. Dari hari ke hari kepala sekolah harus memberikan ruang gerak dan arus informasi yang lancar dan terbuka tentang kemajuan sekolah bagi semua orang. Kepala sekolah harus mau mendengarkan dan mau memberikan informasi kepada semua pihak terkait sehingga semakin besar dukungan bagi kemajuan sekolah yang diinginkan.

Seluruh aktivitas manajemen, kepemimpinan, pelayanan siswa (bimbingan konseling), pembinaan disiplin, ekstra kurikuler, dan ketatausahaan bermuara kepada upaya mencapai pengajaran berkualitas dan lulusan berkualitas tinggi. Langford dan Cleary (1996:138) menjelaskan bahwa :kualitas pembelajaran berasal dari cara baru dalam melihat sistem pendidikan. Kualitas pembelajaran menyediakan cara-cara untuk fokus terhadap pembelajaran murid,

mengembangkan kemampuan murid, untuk mengambil tanggung jawab pada pembelajarannya, menggunakan apa yang diketahuinya dalam proses pembelajaran untuk mempermudah pembelajaran. Dalam kerangka kerja seperti ini para pendidik, orang tua dan anggota masyarakat bisa memahami dan merespon perubahan demografi, pengembangan teknologi dan keperluan sumberdaya”.

Kualitas pengajaran menjadi inti dari sekolah yang efektif. Kerena itu, untuk mengefektifkan program, proses dan hasil pembelajaran maka guru harus menggunakan manajemen pembelajaran yang baik. Paling tidak dari hasil penelitian ada 10 fokus pembelajaran efektif, yaitu: (1) para guru meninjau ulang fokus dan hasil pelajaran/pokok bahasan setiap hari, (2) guru menyusun tujuan dan sasaran pembelajaran, (3) para guru memberikan masukan dan model bagi para pelajar sesuai yang diharapkan para pelajar, (4) mereka mengajarkan berbagai informasi secara pengorganisasian berurutan, (5) guru memeriksa terhadap pemahaman pelajar dan menanyakan masalah, (6) mereka memberikan bimbingan dan pengalaman yang bebas, (7) mereka memberikan umpan balik terhadap pelajar, (8) mereka memelihara minat pelajar dalam aktivitas pembelajaran, (9) mereka mengidentifikasi harapan-harapan dalam perilakunya dan menggunakan teknik manajemen kelas, dan, (10) mereka menggunakan pengajaran bervariasi (Beach dan Reinhartz, 2000:225).

Selanjutnya menurut Sergiovani (2000) hal yang sangat penting dalam evaluasi sekolah efektif harusnya bersifat holistik, berdasarkan lebih dari satu tes terhadap sedikit keterampilan akademik. Sekolah unggul menurut Sergiovani adalah juga memiliki karakteristik iklim positif, menghargai

hubungan, kesamaan, jaringan kekeluargaan sekolah yang kuat, dan nilai-nilai kebaikan lainnya”.

Perubahan mendalam pada sekolah efektif hanya akan terjadi bila pemimpin memperlakukan sekolah sebagai masyarakat yang membagi nilai-nilai inti, komitmen, dan hasrat yang kuat. Pada sekolah efektif harus ada dan dijumpai pengajaran dan pembelajaran efektif. Kedua domain kegiatan ini termasuk dalam bimbingan, arahan dan pembinaan kepala sekolah dalam peran kepemimpinan pengajaran. Di sini jelas bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah, baik peran maupun gaya memimpin sangat signifikan pengaruhnya terhadap prestasi akademik termasuk pelayanan (kualitas) yang ada di sekolah efektif.

2. Profil Pimpinan Sekolah Efektif

Kepala sekolah adalah pemimpin bagi warga sekolah. Dia yang bertanggung jawab dalam mengarahkan tujuan sekolah bersama anggotanya. Dia diangkat sebagai pejabat melalui penilaian kemampuan dan dukungan dari anggotanya dan pihak terkait. Karena itu, keberadaan kepala sekolah adalah pemimpin yang diangkat dan ditetapkan secara *legitimate*. Maka kepemimpinan kepala sekolah menjadi penentu maju atau mundurnya setiap sekolah.

Mengacu kepada pendapat Beare, Caldwell dan Millikan (1989:99) menjelaskan bahwa tidak diragukan lagi bahwa mencari kualitas dalam pendidikan menjamin kehadiran dan pengembangan pemimpin potensial harus diberikan prioritas tinggi. Dengan demikian, kualitas sekolah yang diharapkan dengan fokus utama kualitas pembelajaran dan pengajaran untuk kebutuhan pelajar hanya mungkin dicapai bila kepala sekolah menjalankan kepemimpinan visioner, kredibel, kuat dan efektif.

Kepala sekolah harus berusaha dengan kemampuan, kepribadian dan visinya membawa semua warga sekolah menuju kualitas sekolah efektif sebagaimana dimaksudkan. Hal yang penting adalah menggerakkan warga sekolah menuju kepada pencapaian kualitas unggul (efektif dengan berbagai program unggulan, iklim yang baik, budaya sekolah yang positif dan pelaporan kinerja sekolah).

Kemampuan dan sifat pemimpin akan terlihat dalam perilakunya pada berbagai aktivitas yang dijalankan sesuai tugas dan kewenangannya. Menurut Monahan (1975) perilaku kepala sekolah dalam kerangka konseptual dan sistem sosial adalah merupakan hasil dan usaha kepala sekolah untuk menguasai lingkungan yang dibuat dan berbagai harapan terhadap perilakunya (peran) dalam cara-cara yang konsisten dengan pola pribadinya dan berbagai kebutuhan (kepribadiannya).

Lebih lanjut dijelaskan Monahan (1975) bahwa dalam konteks sekolah, ada beberapa elemen sasaran kepala sekolah, yaitu:

- 1) Membangun tingkat dan tempat sebagaimana sasaran utama dalam sistem sekolah untuk dicapai sebagai penanggung jawab kepala sekolah dalam menempati kepemimpinan pengajaran,
- 2) Perilaku kepala sekolah diungkapkan melalui membantu dan memudahkan guru untuk mengajar dan murid belajar,
- 3) Kepemimpinan fasilitatif adalah sangat sesuai dijalankan dalam tindakan yang menyatakan kedalaman rasa hormat terhadap individu,

- 4) Kepala sekolah yang fasilitatif adalah orang yang terampil mengidentifikasi sasaran, klarifikasi sasaran dan menangani konflik.

Kewenangan kepala sekolah berperan strategis dalam menentukan kemajuan sekolah. Kedudukannya strategis sekali. Semua keputusan perlu memperhatikan dan melibatkan para guru, staf dan orang tua murid. Kepala sekolah perlu memperhatikan suasana atau hati nurani warga sekolah. Komite sekolah, atau persatuan orang tua dan guru, lembaga swadaya masyarakat, pimpinan informal.

Monahan dan Hengst (1982:525) menjelaskan bahwa ada keragaman karakteristik perilaku yang ditampilkan oleh pribadi para pimpinan. Satu kumpulan dari perilaku dapat dijelaskan sebagai gaya kepemimpinan. Adapun gaya kepemimpinan digunakan dalam konteks sekarang mengacu kepada perbedaan atau model karakteristik dari perilaku. Kepemimpinan atau gaya administratif, mengacu kepada perbedaan perilaku yang dipertunjukkan oleh individu dalam kedudukan formalnya sebagai kepemimpinan”

Menurut Townsend (1994) proses kepemimpinan mencakup dua dimensi penting, yaitu beban kepemimpinan dan bentuk atau gaya kepemimpinan. Beban kepemimpinan berkaitan dengan sejauhmana tanggung jawab kepemimpinan diambil atau didelegasikan oleh kepala sekolah terhadap semua aspek operasional sekolah. Sedangkan bentuk kepemimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah, apakah otoriter, hierarkis, demokratis, berorientasi tugas, atau orientasi manusia. Adapun gaya yang dikembangkan tergantung pada kondisi dan situasi sekolah. Dari banyak penelitian yang dilaksanakan menemukan bahwa gaya

kepemimpinan otokratik dan gaya yang terlalu demokratis kurang efektif dibandingkan dengan gaya situasional.

Kepala sekolah merupakan pemimpin formal yang diangkat oleh pejabat Dinas Pendidikan di daerah. Karena dia diangkat dan ditetapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan daerah maka dia diberikan kewenangan oleh pimpinan di atasnya. Namun dia perlu memperhatikan keperluan pihak terkait (*Stakeholders*) pendidikan di lingkungannya. Di sini kepala sekolah dituntut memberikan kesempatan kepada warga sekolah mengambil keputusan bersama bagi kepentingan sekolah. Untuk menjalankan kepemimpinan demokratis-partisipatif, kepala sekolah di samping sebagai pemimpin maka dia sekaligus sebagai pengikut atas kebutuhan dan suara anggotanya serta menjalankan pengelolaan sekolah berdasarkan peraturan dan keputusan bersama warga sekolah sebagai wujud sekolah berbasis masyarakat.

Townsend (1994) berpendapat bahwa proses kepemimpinan berpengaruh terhadap semua aspek kinerja sekolah. Lebih dari secara spesifik, kepemimpinan pengajaran berperan dalam kegiatan pembinaan personal guru, perlindungan sekolah dan tekanan eksternal yang kurang mendukung, pemantauan prestasi murid, penyediaan waktu dan energi untuk perbaikan sekolah, pemberian dukungan kepada guru dan pencarian sumberdaya ekstra sekolah.

Manajemen sekolah yang dijalankan oleh kepala sekolah mendapat limpahan, wewenang dari masyarakat untuk menjalankan roda organisasi sekolah. Kepala sekolah menjalankan kegiatan roda organisasi sekolah karena mendapat kepercayaan pemerintah dan masyarakat (*public trust*). Karena itu kepala sekolah tidak boleh mengabaikan

harapan-harapan *stakeholders* (masyarakat, orang tua, murid, guru, peminintah, swasta) dalam setiap tarikan napas dan gerak langkah kepemimpinannya.

Kepercayaan masyarakat sekolah (*public trust*) merupakan legitimasi moral terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan masyarakat. Kepemimpinan kepala sekolah secara moral dinyatakan sah dalam menjalankan kegiatannya bila mendapat dukungan dari pejabat di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan anggotanya. Karena itu, gaya kepemimpinan harus menjamin kemajuan dan terpenuhinya harapan warga sekolah. Warga sekolah akan menjadi percaya bahwa kepala sekolah dapat mewujudkan keinginan-keinginan atau kepentingan mereka.

Moedjianto (2003) mengutip penelitian Ellis (1986) yang menemukan bahwa sekolah jarang sekali efektif, kalau kepala sekolahnya bukan merupakan seorang pemimpin instruksional yang cakap. Pemimpin sekolah yang kurang cakap dan kreatif menyebabkan sekolah jadi tidak efektif".

Manajemen sekolah yang dijalankan oleh kepala sekolah mendapat wewenang dari Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kota atau Yayasan. Maka kepemimpinan kepala sekolah harus mempertanggung jawabkannya kepada pemerintah dan masyarakat (*public accountability*). Masyarakat mempunyai hak mengawasi kepala sekolah dewasa ini. Hal itu penting dan untuk meminta pertanggung jawaban (akuntabilitas) kepala sekolah atas kinerjanya menyelenggarakan manajemen sekolah. Dengan kepemimpinan instruksional yang kuat, pimpinan sekolah efektif merupakan pengabdian dan pelayan terhadap kepentingan-kepentingan warga sekolah di masyarakat.

Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang kuat dengan membangkitkan kesadaran, mendorong

besarnya partisipasi guru, orang tua murid, staf, murid dalam meraih dukungan untuk mendukung kepemimpinan serta menghargai perbedaan pendapat, mendapatkan hubungan baik dengan semua unsur pimpinan di masyarakat. Jadi sekolah efektif memiliki kepala sekolah dengan kepemimpinan instruksional yang kuat. Dan kepemimpinan kuat tersebut tercipta harapan-harapan tinggi, iklim belajar yang teratur (disiplin) dan harapan yang besar terhadap pencapaian prestasi akademik.

Kepala sekolah adalah kepemimpinan yang responsif lahir dari dan berhadapan berhadapan dengan warga belajar dan masyarakat di lingkungan sekolah yang secara lebih aktif. Pemimpin ini lebih banyak berperan menjawab aspirasi dan tuntutan *stakeholders* yang disalurkan melalui berbagai lembaga dan media komunikasi. Pemimpin ini mau mendengarkan suara pelanggan pendidikan, mau mengeluarkan energi dan waktunya untuk menjawab keperluan masyarakat pelanggan pendidikan. Inilah corak kepemimpinan demokratis-partisipatif. Karakter kepemimpinan ini mewakili azas pemberdayaan, keterbukaan dan akuntabilitas karena dalam prakteknya kepala sekolah ini mengutamakan keperluan pelanggan pendidikan dan menjadikan dirinya sebagai abdi bagi warga sekolah dan pelayan masyarakat. Hal itu akan merefleksikan keberhasilan yang diharapkan.

Nilai dasar kepemimpinan partisipatif bermakna adanya kesempatan bagi para guru, staf dan warga sekolah untuk menyampaikan ide, gagasan, harapan dan kemauan kepala sekolah. Di sinilah ada peluang besar pemberdayaan (*empowerment*) para guru dalam memajukan sekolah. Maka seorang kepala sekolah akan dihargai oleh warganya yang akan mendukung kepemimpinannya. Inilah yang dilakukan melalui kerjasama dengan kepala sekolah langsung dari

bawah, oleh warga sekolah dan untuk kepentingan pihak terkait. Kepala sekolah menerima kepercayaan atau amanat menjalankan tugas manajemen sekolah. Kepala sekolah melaksanakan rapat dalam mengambil keputusan, mau mengkomunikasikan keputusan kepada warga sekolah, terampil melaksanakan manajemen sekolah dan mau menerima pengawasan oleh masyarakat.

Warga sekolah mengharapkan kepemimpinan kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan demokratis, partisipatif atau situasional. Sebab keadilan, kesederajatan dan transparansi, penegakan disiplin dan aturan menjadi perhatian dan kebutuhan warga sekolah pada sekolah efektif.

Bagaimanapun, sekolah tidak berada pada situasi yang vakum, karena itu perubahan ke arah yang lebih baik harus menjadi visi utama kepala sekolah. Dari keadaan yang kurang disiplin menjadi lebih disiplin, dan rutinitas, kepada program peningkatan mutu berkelanjutan, dan guru yang pasif kepada guru yang aktif dan kreatif untuk memacu kualitas lulusan sekolah yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolahnya dan juga di masyarakat menjalankan beberapa fungsi utama kependidikan, yaitu: (1) sebagai pimpinan sekolah, (2) sebagai manajer yang pemberdayaan (*empowerment*) terkandung tujuan untuk menciptakan warga sekolah mandiri, dan (3) sebagai pendidik bagi murid-muridnya dan guru-guru, (4) sebagai pengawas (*supervisor*) bagi para guru-guru.

Dalam konteks ini, peran utama kepala sekolah menurut Diknas (1999) sebagai agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait, termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Selanjutnya Moedjiarto (2002) berpendapat bahwa keberadaan kepala sekolah yang baik sangat besar sumbangannya terhadap munculnya sekolah unggul.

Tidak pernah ada sekolah unggul yang memiliki kepala sekolah yang bermutu rendah. Sekolah unggul pasti memiliki kepala sekolah yang bermutu tinggi. Sebaliknya kepala sekolah yang bermutu rendah, pasti tidak akan mampu menciptakan suatu sekolah yang unggul.

Kepala sekolah yang diharapkan warga sekolah adalah yang memiliki integritas kepribadian mengamalkan etika/moralitas. Ada beberapa asas etika yang perlu diperhatikan para pelaksana tugas kepemimpinan sekolah yaitu: (1) Pelayanan kepada masyarakat adalah di atas pelayanan kepada diri sendiri, (2) warga sekolah adalah raja dan kepala sekolah akhirnya bertanggung jawab kepada mereka sebagai pelanggan, (3) Aturan dan disiplin mengatur semua tindakan dari warga sekolah, (4) Manajemen yang efektif dan efisien adalah dasar bagi operasional sekolah.

Menurut Shelton (1997) integritas adalah dasar dari kepercayaan, tidak sebagai alat bagi kepemimpinan tetapi sebagai produk/hasil. Integritas adalah suatu kualitas yang tidak dapat dicari, tetapi harus dipancarkan. Hal itu diberikan oleh kerjasama dan para anggota, tanpa integritas pemimpin tidak akan berfungsi". Jadi integritas terdiri dari mengenai diri (mengenali secara benar kekuatan dan kelemahan), keterusterangan (*candor*) yang ditampilkan pada kejujuran dalam pikiran dan tindakan, serta kematangan (*maturation*) menguasai kemampuan teknis.

Kepala sekolah adalah pimpinan yang melaksanakan manajemen sekolah sekaligus dituntut untuk memperhatikan pemberdayaan murid menuju aktualisasi potensi secara maksimal sehingga mencapai kecerdasan Seluruh lapisan warga sekolah perlu mendapat perhatian. Sebagai pimpinan di sekolahnya perlu memperhatikan bahwa besarnya perhatian kepala sekolah terhadap pemberdayaan anak

sekolah di masyarakat merupakan cermin kepemimpinan demokratis-partisipatif dan berhasil. Hak-hak anak memperoleh pendidikan dan pengajaran dijunjung tinggi sebagai amanat dari visi sekolah dari Undang-undang Dasar 45 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sebenarnya kepala sekolah yang mampu mengarahkan sekolahnya menjadi efektif, menunjukkan akuntabilitas tinggi. Menurut Sergiovani (2000) kebanyakan orang tua dan masyarakat menginginkan peningkatan prestasi akademik, mereka juga mengharapkan sekolah untuk mengembangkan kegembiraan, penyesuaian diri yang baik, dan moral manusia. Tantangan kepemimpinan yang kuat dalam akuntabilitas adalah memelihara fokus yang kuat atas perbaikan sekolah tanpa melupakan agenda yang sudah dibuat"

Pada saat ini, warga sekolah di setiap sekolah mulai menginginkan kepala sekolah yang responsif, inovatif dan kreatif yang menjalankan kepemimpinan demokratis dan kuat atas dukungan warga sekolah. Di manapun dan kapanpun waktunya seorang kepala sekolah yang demokratis-partisipatif adalah pemimpin yang diharapkan *stakeholders*. Jika seorang kepala sekolah telah diangkat secara sah oleh pejabat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di daerah, maka pengakuan terhadapnya sudah kuat tentunya juga harus mendapat dukungan para guru dan masyarakat karena itu gaya kepemimpinannya juga harus sesuai dengan harapan warga sekolah agar kepemimpinannya benar-benar berhasil.

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau melakukan suatu tindakan dengan sukarela dalam rangka mencapai tujuan. Sebagai suatu organisasi, dalam sebuah sekolah atau lembaga pendidikan berlangsung proses kepemimpinan yang

disebut kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan yang dijalankan dengan keterampilan konseptual, keterampilan teknis dan keterampilan berhubungan dengan manusia berusaha mengoptimalkan pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Sebuah sekolah hanya akan berfungsi efektif dengan manajemennya manakala kepemimpinan pendidikan dijalankan oleh kepala sekolah, sebagai keterampilan memimpin merupakan faktor signifikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sekolah.

Konsep dan prinsip kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah memiliki peranan yang signifikan dalam menciptakan sekolah yang efektif. Kepemimpinan pendidikan yang efektif merupakan situasi yang diciptakan oleh kepala sekolah dalam fungsi dan tugasnya terutama sebagai *leader* untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dengan mendayagunakan sumber daya organisasi secara efektif pula. Kepala sekolah, yang menjalankan kepemimpinan efektif adalah bersifat kredibel, cerdas, terampil dan komunikatif dalam memberdayakan personil sekolah.

Kepemimpinan yang efektif oleh kepala sekolah dijalankan dengan memantapkan kerjasama dengan para guru-guru harus terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan yang muaranya adalah lulusan berkualitas. Demikian pula para manajer atau kepala sekolah harus berfungsi sebagai bagian dari kerjasama dalam lembaga untuk menjamin perubahan dalam lingkungan pendidikan era kekinian.

Semakin terpenuhinya prinsip otonomi, transparansi, dan akuntabilitas berjalan dengan baik maka pimpinan sekolah, guru-guru, karyawan dan pihak terkait dengan sekolah semakin kuat komitmennya menjalankan program peningkatan mutu sekolah.

Berkaitan dengan pemantapan tanggung jawab masyarakat terhadap mutu pendidikan menurut Newton dan Tarrant (1992:9) penyebaran komitmen mutu dan tanggung jawab kepada masyarakat adalah satu bagian penting dari penerimaan dan perwujudan strategi perubahan dalam pendidikan. Mutu yang tinggi berkaitan dari pengalaman adalah hal mendasar bagi keberhasilan sekolah. Sebab sekolah melibatkan secara tinggi sejumlah interaksi keseharian dalam memelihara mutu dan hubungan penghargaan yang dialamatkan kepada mutu menjadi hal penting dalam pendidikan”.

Setiap sekolah yang sedang mengusahakan dirinya menjadi sekolah efektif perlu memperhatikan dan mewujudkan hal-hal di atas, agar masyarakat benar-benar mendapatkan haknya untuk tidak sekedar mudah masuk ke sekolah tetapi sekaligus dapat memilih sekolah efektif yang diharapkan. Semakin banyak sekolah berkualitas, efektif atau unggul, maka percepatan pengembangan SDM di daerah untuk kompetitif antar satu daerah dengan daerah lain dalam era otonomi dan globalisasi semakin terpenuhi dengan baik dan cepat.

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu dapat dilakukan melalui pengembangan visi kepada semua personil sekolah. Dijelaskan oleh Langford dan Cleary (1996:135) bahwa:”*In educational system, the role of leadership is to sustain the vision of connectedness, so that student, teachers, administrators, parents and taxpayers- all those who receive the benefit of system, understand their roles with respect to the large system of learning with which they operate*”. Itu berarti bahwa semua peran kepemimpinan sekolah harus menyampaikan visi dan menghubungkannya kepada pelajar, orang tua, guru, administrator, agar menerima keuntungan di mana mereka

sebagai bagian dan suatu proses berkelanjutan dan pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Semua personil sekolah harus berhubungan kepada pelanggan masa kini dan mendatang dan kepada budaya sebagai bagian dan sistem yang luas.

Lebih lanjut dijelaskan Langford dan Cleary (1996:138) bahwa: *The leadership in that organization is clear, the source of the employers empowerment did not lie in company policy, but in an atmosphere of confidence and trust that was patty of the organization's culture. That atmosphere was created because all employees shared a common vision of the company's purposes*". Begitu pentingnya peran pimpinan dalam organisasi karena pembudayaan para pegawai salah satunya dilakukan melalui membagi visi sekolah sebagai tujuan yang akan dicapai.

Menurut Louis dan Miles (Dalin, 1998:90) bahwa peran kepala sekolah sebagai pimpinan dalam konteks pengembangan sekolah yang didasarkan atas hasil penelitian, yaitu:

- 1) Menyusun visi sekolah,
- 2) Menciptakan suatu pemahaman memiliki tentang apa yang akan diubah, dan kemana sekolah harus diarahkan dan bagaimana melakukannya,
- 3) Menciptakan proses perencanaan yang dapat menangkap pembelajaran yang mengambil tempat dalam proses pengembangan sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memberikan informasi baru tentang arah dan kemajuan organisasi yang akan dicapai. Demikian pula para pimpinan perlu meminta informasi dari staf, para guru, orang tua siswa dan komite sekolah untuk mendukung pembuatan keputusan menuju

perubahan yang berkualitas. Sebab pembuatan keputusan baik muncul dari sekolah efektif yang diambil sendiri maupun melalui musyawarah menyangkut penentuan arah masa depan yang diinginkan yaitu terwujudnya keunggulan sekolah. Sebuah sekolah akan mampu melahirkan lulusan yang berhasil melanjutkan ke jenjang sekolah lebih tinggi dan terbaik, siap hidup di masyarakat jika tidak melanjutkan serta memiliki kepribadian yang baik. Kualitas umum ini sangat diharapkan oleh masyarakat muncul dari sebuah kepemimpinan sekolah yang baik dan unggul.

Dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mempengaruhi semua personil sekolah melalui komunikasi interpersonal, keteladanan, membagi tugas, membagi informasi dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan upaya mewujudkan visi, tujuan dan sasaran sekolah agar tercapai kualitas sekolah efektif/unggul.

Bab IV Kepemimpinan Pendidikan Era Otonomi Daerah

A. Merubah Orientasi Kepemimpinan Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu aspek yang sangat krusial, bahkan mungkin yang terpenting bagi kemajuan sekolah. Tanpa pemimpin dan kepemimpinan yang baik, tidaklah berlebihan bila dikatakan bahwa sekolah tidak akan berjalan, mungkin mengalami stagnasi (macet), atau degradasi. Pada gilirannya sekolah tersebut akan sia-sia dan tidak efektif. Tujuan sekolah yang ingin dicapai dan yang sudah disepakati bersama tidak akan terwujud. Dengan kata lain, baik-buruknya, maju atau mundurnya sekolah sebagai organisasi pendidikan banyak tergantung pada pemimpin dan kualitas kepemimpinannya.

Akhir-akhir ini diperkirakan banyak kepemimpinan yang dijalankan dalam lembaga pendidikan yang gagal, walaupun orang lain mendiampkannya saja atau bersikap apatis. Sikap itu mungkin karena konstituen (anggota) sekolah sabar terhadap situasi yang dihadapi, mungkin karena sudah bosan atau tak mau tahu. Sementara ada yang takut direpotkan akibat yang akan timbul bila kepemimpinan atasannya dipersoalkan. Bahkan mungkin saja nanti dianggap tidak loyal, serta banyak kemungkinan lain. Lalu kenapa banyak pimpinan atau manajer gagal dalam

memimpin, tak terkecuali pada lembaga pendidikan? Pada umumnya fenomena itu diperkirakan disebabkan kecilnya kredibilitas dan kapabilitas sehingga kurang mendapat dukungan dalam bekerja memimpin organisasinya.

Dalam konteks ini menurut Jalal dan Supriadi (2001:70) perlu dicermati seluruh pengelola sekolah bahwa salah satu ukuran keberhasilan kinerja sistem pendidikan dapat dilihat dari terlaksananya otonomi pendidikan secara efektif, bermutu tinggi, efisien, dan akuntabel dalam kerangka sistem pendidikan nasional. Untuk saat ini, masyarakat semakin berharap kepada sekolah yang berhasil dalam mengembangkan kepribadian anak yang baik, di samping menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi untuk bekal hidup mereka di masa depan.

Bagaimana tentang posisi kepala sekolah pada era otonomi daerah? Adakah sudah terjadi perubahan yang diinginkan cita-cita paradigma baru pendidikan dalam era desentralisasi? Masihkah perilaku, kemampuan dan visi cenderung mempertahankan *status quo*? Tanpa ada perubahan?

Sungguh perubahan adalah pindah atau bergerek dari keadaan yang tetap (*status quo*). Gerakannya menuju kepada suatu tujuan yang dinyatakan secara ideal dan bergerak dengan cara yang elegan, terpercaya, profesional, inovatif, kreatif sesuai nilai-nilai dan budaya organisasi.

Di sinilah dan saat ini, jangan sampai ada sekolah tertinggal dari institusi sosial lainnya, padahal peluang bagi penerapan gagasan-gagasan baru terbuka luas dengan otonomi daerah bidang pendidikan yang dilaksanakan saat ini. Kepala sekolah harus mengubah kemampuan diri.

Tentunya diperlukan kemampuan inovatif bagi kalangan pimpinan lembaga pendidikan. Inovasi merupakan tantangan

utama kepemimpinan. Saat ini aktivitas organisasi berada dalam kehidupan yang terus berubah cepat. Perubahan, reformasi, otonomi dan desentralisasi pendidikan merupakan istilah yang akrab bagi dunia pendidikan. Karena itu evaluasi harus dilakukan para pemimpin lembaga pendidikan. Mereka harus bekerja secara tekun untuk mengembangkan kemampuannya bagi perubahan berkelanjutan dengan adaptasi yang cepat akan menjamin bahwa identitas dan nilai-nilai kebaikan dipertahankan, dan nilai kemajuan harus cepat dirangkul bagi perbaikan sekolah. Para pemimpin harus mengenali orang-orang yang memiliki kapasitas untuk mengadaptasi lingkungan dan menciptakan hal-hal inovatif.

Peran Kepala sekolah adalah aktivitas profesional. Sebagai suatu aktivitas profesional, penekanan pada tanggung jawab organisasi harus diutamakan. Dijelaskan oleh Hesselbein, Goldsmith dan Someville (1990:62) bahwa pada jantung hati kalangan profesional yang baik adalah tertanam dalam perasaannya tanggung swab”.

Lebih lanjut dijelaskan Hesselbein, Goldsmith dan Somevilte (1990:66) bahwa :”*For many good professionals, a primary goal in their lives in making a contribution to society*”. Itu berarti, seorang kepala sekolah profesional harus benar-benar bermanfaat kehadirannya dengan memberikan kontribusi yang bermakna bagi masyarakat.

Sungguh yang diharapkan kepada kepala sekolah pada era desentralisasi tidak dipahami secara sederhana seperti mengganti kepala sekolah yang lama dengan yang baru. Suatu hal yang perlu berubah adalah paradigma kepemimpinan yang dianut kepala sekolah baik yang lama maupun yang baru diangkat. Paling tidak ada tekad dan visi baru dalam memimpin, karena itu harus ada perubahan

signifikan proses seleksi dan prosedur pengangkatan kepala sekolah yang memenuhi paradigma pembaharuan sekolah yang mengakar kepada kualitas kemampuan dan kredibilitas, otonomi, akuntabilitas, dan manajemen berbasis sekolah.

Sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan perorangan atau kelompok dalam mencapai tujuan, kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan kapan saja. Salah satu situasi yang menyediakan berjalannya kepemimpinan adalah organisasi sekolah atau lembaga pendidikan lainnya. Pimpinan, anggota/pengikut dan situasi tertentu merupakan unsur-unsur dalam kepemimpinan yang diawali dari mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu tindakan dan diakhiri dengan tercapainya tujuan atau kepuasan pelanggan atau pihak terkait.

Pendidikan pada hakikatnya mencakup konsep yang kompleks dan dinamis, didalamnya dijumpai berbagai komponen dan kegiatannya berlangsung terus menerus sepanjang kehidupan manusia. Karena itu banyak organisasi pendidikan formal dalam berbagai jenjang hanya mungkin efektif manakata dilaksanakan oleh pemimpin yang efektif pula. Proses mempengaruhi orang-orang yang terlibat dalam pembinaan jiwa/potensi individu merupakan aktivitas kepemimpinan pendidikan.

Kouzes dan Posner (1993:31) menjelaskan: "*Leaders make a difference*".. Artinya pemimpinlah yang membuat atau menciptakan perubahan--perubahan dalam organisasi. Dengan kata lain pemimpin yang efektif akan menciptakan perbaikan atau kemajuan dan pemimpin yang tidak baik akan membuat organisasi mundur, rugi, macet dan hancur. Tetapi harus diingat pula, bahwa pemimpin yang baik dan berhasil tidak pernah bekerja sendirian, seperti ditegaskan: "*leaders cannot do it alone*", demikian dikemukakan oleh Kouzes

dan Posner (1993). Justru itu pimpinan lembaga pendidikan harus bekerjasama dengan orang lain, yaitu segenap anggota organisasi. Seorang pimpinan dengan motivasi, bakat, pengetahuan, kemampuan dan keahlian, menjalankan kepemimpinannya sesuai situasi dan bawahan/anggota yang dihadapinya. Kemampuan bekerjasama dan menciptakan iklim kerjasama yang positif merupakan ciri utama pemimpin yang baik dan efektif".

Dalam satu situasi kepemimpinan terdapat dimensi-dimensi penting yang akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, yaitu kekuasaan dalam kedudukan (*position power*), struktur tugas (*task structure*) dan hubungan antar pimpinan dengan bawahan. Sejalan dengan hal tersebut, Fiedler (1987:22) memperjelas hal ini dengan pernyataan: "*a leader's effectiveness therefore depends not only on that person but also on the group members and conditions under which they operate*". Selanjutnya Nawawi dan Hadari (1993) berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti faktor jenis dan sifat kelompok yang dipimpin (tujuan organisasi, kelompok, faktor waktu, faktor sumber-sumber yang dipergunakan, faktor produktivitas yang dicapai, faktor kerjasama antara pemimpin dengan orang yang dipimpin agar dapat dioptimalkan untuk memperbaiki kualitas pendidikan.

Kepala sekolah yang memberdayakan anggota diperlukan untuk era otonomi, karena akan muncul berbagai gagasan baru baik dari para guru, pegawai maupun komite sekolah, atau lembaga swadaya masyarakat. Karena itu, profil kepala sekolah yang diperlukan pada era otonomi daerah, adalah yang kredibel, visioner, akuntabel, beretika, berpengetahuan luas dan mampu menciptakan iklim yang baik bagi sekolah menuju sekolah efektif. Kepala sekolah

dengan visi yang baik akan menerima berbagai gagasan baru bagi pengembangan sekolah. Dijelaskan Hesselbein, Goldsmith dan Someville (1990:88) bahwa pemimpin harus mengusahakan, memperjuangkan dan mendukung gagasan baru. Pemimpin harus memberikan dan menciptakan lingkungan bagi pengembangan dan ekspresi semangat kewirausahaan. Pemimpin harus memberdayakan warganya.

Lebih lanjut mereka menjelaskan bahwa: 'pemberdayaan anggota organisasi untuk berinisiatif tidak berarti membebaskan setiap pribadi melakukan apa saja yang ingin dilakukannya, tetapi inovasi adalah pengakuan dan penerimaan pada gagasan-gagasan baru.

Dijelaskan Hesselbein, Goldsmith dan Someville (1990:73) bahwa inovasi adalah selalu mengejutkan. Inovasi adalah segala sesuatu yang tidak seorangpun memikirkan sebelumnya". Untuk menciptakan budaya untuk inovasi, pemimpin harus mendistribusikan catatan kebaikan dan mendorong mereka untuk menggunakannya".

B. Kepala Sekolah Yang Kredibel dan Visioner

1. Kredibilitas

Untuk meningkatkan kompetensi manajerial pimpinan lembaga pendidikan, adalah perlu diperhatikan usaha membangun kredibilitas (*credibility*). - Banyak pimpinan berbagai organisasi tak terkecuali kepala sekolah dan lembaga lainnya gagal dalam menjalankan tugasnya. Selama mereka memimpin tidak terlihat perubahan kualitatif atau kemajuan yang berarti dalam organisasi yang dipimpinya, organisasi menjadi stagnan atau berjalan di

tempat dan kinerja organisasi rendah akibat tidak memiliki kredibilitas.

Kouzes dan Posner (1993:xvii) menjelaskan: "*credibility is about how to leaders earn the trust and confidence of their constituent*". Kredibilitas bisa dipahami sebagai suatu kepercayaan atau keyakinan yang muncul terhadap pimpinan dari para anggota/pengikut (*constituent*) organisasi. Karena itu kredibilitas bukanlah ciri atau karakteristik yang melekat pada diri seseorang (*inherent*), tetapi kredibilitas itu sesuatu yang diberikan orang lain kepada seseorang yang menjadi pimpinan. Kredibilitas merupakan dasar bagi kepemimpinan seseorang, muncul dan *image* yang tinggal pada diri orang lain tentang pimpinannya dan dengan *image* itu ia mempersepsikan pimpinannya.

Sesungguhnya *image* ini terbentuk berdasarkan hubungan atau interaksi antara seseorang dengan orang lain, pengalaman-pengalaman dengan orang lain, pengetahuan atau informasi yang diperoleh dan sebagainya.

Kredibilitas pemimpin dalam proses kepemimpinan termasuk barang langka dewasa ini, karena itu banyaknya tindakan *mismanagement* (kesalahan manajemen) berupa penyimpangan, kolusi, nepotisme, dan bahkan korupsi merupakan refleksi pimpinan yang tidak memiliki kredibilitas, diragukan integritas dan kehilangan kejujurannya. Proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak berfungsi sepenuhnya dalam memadukan pendayagunaan sumber daya manusia dan material oleh para manajer/pimpinan dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan. Hal sudah lama dibiarkan saja karena membudaya. Bagaimanapun, jika para pimpinan lembaga pendidikan kehilangan kredibilitas dalam menjalankan

kepemimpinannya justru upaya peningkatan kualitas pendidikan akan terhambat. Pemimpin tanpa kredibilitas berarti menjalankan kepemimpinan yang tidak efektif.

Kredibilitas berupa kepercayaan (*truthfulness*) seseorang yang dibenikan orang lain, sehingga orang lain itu punya keyakinan tinggi bahwa bekerjasama dengan orang itu akan memberikan hal-hal yang baik, tidak hanya untuk kepentingan organisasi, tetapi juga terhadap dirinya sendiri. Kredibilitas membuat diri orang lain mau mengikut dan sukarela melakukan tindakan sehingga itulah yang membuat suatu misi bisa berhasil, sebagaimana dijelaskan: "*credibility is the foundation of leadership*" (Kouzes dan Posner, 1993:22).

Kredibilitas pimpinan merupakan manifestasi sifat yang didasari nilai dan keyakinan yang melahirkan tindakan/perilaku sebelum dan sesudah menjadi pimpinan. Lewis (1987) berpendapat bahwa nilai dan kepercayaan tentang baik dan buruk akan membimbing perilaku/tindakan seseorang. Bentuk tindakan perilaku yang mengandung kredibilitas sebenarnya bukan sesuatu yang baru, tetapi mungkin sering kali diabaikan para pemimpin kita. Kejujuran, kebenaran dan kearifan merupakan sikap yang mendasari pembentukan (*establishment*) kredibilitas seseorang. Sesuai kata dengan perbuatan adalah kata kunci kredibilitas, sebagaimana dijelaskan Kouzes dan Posner (1993:47) "*they do what they say they will do, they practice what they preach, their actions are consistent with their words*". Pemimpin yang kredibel itu dalam tindakannya ialah mereka melakukan apa-apa yang telah mereka katakan, mereka melaksanakan apa yang mereka khotbahkan/katakan, dan tindakan mereka sesuai dengan kata-katanya. Keteladanan dan kejujuran merupakan kata kunci dan prinsip kredibilitas

yang menjadi dasar bagi kelangsungan dan keberhasilan kepemimpinan seseorang pada sebuah organisasi pendidikan

Di sinilah arti penting kredibilitas pimpinan lembaga pendidikan, sebab tanpa kredibilitas usaha mewujudkan partisipasi anggota/kelompok dalam organisasi pada dasarnya tergantung pada keahlian interpersonal atau hubungan manusiawi yang efektif dan ditentukan oleh kepribadian pimpinan yang kredibel. Dengan adanya hubungan manusia yang efektif maka hal ini menjadi peluang bagi anggota untuk mengkomunikasikan pikiran, perasaan dan tujuan kepada pimpinan atau pimpinan dengan bawahan/anggota. Di samping itu hubungan manusiawi yang efektif dari para pemimpin memperoleh kesempatan dalam menggali kreativitas dan inisiatif sumber daya personal pendidikan yang dapat dimanfaatkan untuk memajukan dan mengembangkan mutu organisasi.

Demikian pula halnya dengan organisasi atau lembaga pendidikan hanya mungkin memiliki arah yang jelas bagi perubahan kualitatif manakala pam kepala sekolah, serta administrator pendidikan menjalankan kepemimpinan yang efektif dengan kredibilitas tinggi. Kredibilitas yang tinggi muncul dari komitmen, dan komitmen akan menggerakkan seluruh SDM sekolah, dan potensi masyarakat untuk mendukung program peningkatan mutu di sekolah yang tangguh.

Pemimpin masa depan disyaratkan memiliki kredibilitas dan kapabilitas sehingga dapat diterima dan mampu mengantarkan organisasi pada perubahan, peningkatan mutu dan akuntabel. Hesselbein (1996:215) menjelaskan: "*successful leaders of the future must be personally credible. Credible leaders have the personal habits, values, traits and competencies to engender trust and*

commitment from those who take their direction". Ditambahkannya; successful leaders of the future must also be able to create organizational capability. Capabilily comes from leaders who are able to shape, structure, implement and improve organizational processes to meet business goals Many groat leaders have ability to shape organization".

Kredibilitas pimpinan lembaga pendidikan adalah kepercayaan yang komprehensif diberikan oleh staf, guru-guru, pegawai dan komite sekolah serta masyarakat di dalam menjalankan roda sekolah. Sebuah perspesi para anggota terhadap pimpinannya..Apa akibatnya bila kepala sekolah tidak kredibel? Pimpinan yang tidak kredibel cenderung kurang dipatuhi, tidak dihargai atau tidak dihormati oleh anggota organisasi, atau staf bersikap cuek saja.

Dunia manajemen juga mengenal etika, seperti harga diri, kejujuran tanggung jawab dan kebenaran, sebab manajemen merupakan ilmu perilaku dalam mengelola suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut. dalam buku " *The Power of Ethical Management* yang ditulis Blanchard dan Peale (1998:36) menegaskan : " *The most difficult aspect of being ethical was doing what was right, not deciding what was right* ". Dapat dipahami bahwa melakukan yang benar adalah hal yang sulit dari sekedar mengatakan yang benar, karena itu melakukan yang benar merupakan hal yang dituntut dari manajer atau pimpinan yang beretika, dan kredibel, mereka tidak mau kolusi, tidak korupsi, tidak pula nepotisme dalam menjalankan kepemimpinannya. Sejalan dengan hal di atas Edwin A. Lokce (1997) berpendapat bahwa para pemimpin efektif secara konsisten dipandang sebagai pribadi yang bisa dipercaya, mempunyai reputasi yang tidak diragukan dalam hal kejujuran".

2. Kepala Sekolah Visioner

Dalam melaksanakan tugasnya seorang pimpinan organisasi pendidikan juga dituntut untuk memiliki visi tentang organisasi dan tugas-tugasnya sebagai pimpinan. Sebagai pimpinan organisasi pendidikan formal, dalam peran kepala sekolah tidak hanya dituntut sekedar menjadi manajer yang baik tetapi untuk mencapai pengembangan sekolah yang diharapkan maka kepala sekolah tersebut harus memiliki visi yang jelas tentang sekolah yang dipimpinnya. Visi yang dimaksud sebagaimana dijelaskan oleh Nanus dan Dobs (1999:78) bahwa : " *vision is a realistic, credible, attractive and inspiring future for the organization* ". Sebuah visi tentang masa depan harus bersifat real'isti, menantang, memberi inspirasi tentang masa depan organisasi. Posisi dari vlsi lebih dari sekedar rencana atau tujuan, justru vlsi merupakan gambaran tentang masa depan bagaimana yang ingin diwujudkan.

Visi terlihat dari rencana dan tujuan sebagai suatu sarana untuk membuat sesuatu yang dicitakan menjadi kenyataan. Sebagai sebuah gambaran ideal dan pencitraan masa depan, maka visi harus bersifat jelas, ringkas, menantang, berorientasi masa depan dan disukai yang harus dirumuskan bersama antara pipinan dan staf kependidikan untuk dikornunikasikan agar melahirkan komitmen terhadap visi.

Dengan adanya visi yang dimiliki pimpinan organisasi pendidikan maka pengelola yang berorientasi pada perbaikan mutu dapat digerakkan ke arah yang efektif atau keberhasilan. Pimpinan yang menyampaikan visi, menampilkan peran keteladanan, menggunakan otoritas resmi, mengembangkan rasa percaya diri personil, mendelegasikan tanggung jawab dapat membantu

munculnya komitmen terhadap sasaran organisasi pendidikan.

Kajian terhadap organisasi baik lembaga pendidikan maupun organisasi bisnis telah membuktikan bahwa pemimpin harus memiliki visi. Hanya dengan visi yang dimilikinya itu pimpinan organisasi pendidikan dalam melaksanakan kemampuannya menciptakan hal baru, berkomunikasi dan membangun komitmen. Menurut Locke (1997), fungsi utama seorang pemimpin adalah memantapkan sebuah visi untuk organisasi tersebut dan mengkomunikasikannya dalam era yang mendesak bagi para pengikutnya. Karena itu mengelola adalah memimpin, memimpin orang lain menuntut suatu upaya yang membuat orang lain merasa bersama-sama ada dalam satu visi dengan pimpinannya". Dijelaskan oleh Kouzes & Posner (1993:49) bahwa: "*shared vision and values are impedent to future success of the organization* Membagi visi dan nilai-nilai terhadap para pegawai atau karyawan dalam organisasi perlu dilakukan agar mereka mengetahui arah dan budaya organisasi yang menjadi pedoman perilaku anggota.

Apa keuntungannya pimpinan yang membagi visi kepada anggota atau bawahannya? Paling tidak ada beberapa keuntungan yang menurut Nanus dan Dobs (1999:79), yaitu:

- 1) Membagi visi memberikan fokus, membimbing keputusan dan tindakan serta membolehkan untuk menyaring isu-isu berkompetisi yang menyita waktu dan perhatian.
- 2) Membagi visi mendorong cara-cara baru dalam berpikir tentang tantangan yang mendorong orang-orang untuk belajar mencoba pendekatan--pendekatan baru dan mengambil risiko.

- 3) Membagi visi dapat dicapai dengan mengedepankan proses perencanaan strategik atau meluncurkan usaha utama untuk memperbaiki atau revitalisasi suatu organisasi.
- 4) Membagi visi dapat digunakan untuk memercikkan peluncuran dari pendanaan utama lembaga.

Membagi visi dapat melayani kebangkitan dan perluasan serta pengujian kembali oleh para staf, budaya organisasi dan pelaksanaannya dalam kejelasan, situasi baru, perintah dan persaingan. Pimpinan lembaga pendidikan yang kita inginkan tidak sekedar yang berhasil tetapi juga efektif. Produktivitas organisasi yang tinggi dan berlangsung lama dari kinerja anggota merupakan indikator dari pemimpin yang efektif. Dijelaskan Blanchard (1986:130), bahwa: "*if managers are both successfull and offective, their influence tends to lead to long-run productively and organization development*".

Bass dalam, Hersey & Blanchard (1988) berpendapat bahwa kepemimpinan yang berhasil tetapi tidak efektif apabila pekerjaan yang dilakukan oleh buruh, bawahan, karyawan atau pegawai didasarkan atas kekuasaan (*position power*) yang bernuansa pemaksaan, ancaman dan pengawasan yang ketat mewarnai strategi pinipinan. Di sini orientasi utama pimpinan adalah *output* (hasil) bukan proses. Karena itu, kepemimpinan yang berhasil tetapi tidak efektif ini akan berlangsung dalam jangka pendek. Kepemimpinan seperti ini pada umumnya bertujuan untuk mencapai hanya tujuan organisasi atau tujuan individu pimpinan tidak menyentuh tujuan pribadi bawahan atau karyawan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang diperlukan adalah yang mampu mengarahkan lahirnya budaya kualitas (*quality culture*) sehingga setiap personil (tenaga guru dan administratif akan memahami apa yang akan dicapai oleh organisasi pendidikan. Karena itu manajemen beretika yang menekankan orientasi manusia (*human oriented*) sangat penting dan menjadi syarat mutlak bagi aktivitas peningkatan mutu dalam lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif di setiap sekolah.

Di sinilah diperlukan pimpinan lembaga pendidikan yang memiliki kredibilitas dan visi pada setiap lembaga pendidikan untuk menjamin terformulasikannya strategi perbaikan mutu proses belajar mengajar dan mutu lulusan yang diinginkan sesuai harapan masyarakat-sebagai pelanggan pendidikan.

Menurut Bogue & Saunders (1976) sebenarnya tidak ada waktu amatiran dalam mengelola pendidikan. Jika amatiran berarti tidak ada konsep manajemen, dan sering percaya hal itu tidak dibutuhkan sekarang, seperti halnya tidak ada manajemen robot. Para manajer pendidikan harus mengenal dan mempraktekkan gagasan yang menjanjikan perbaikan mutu.

Manajemen efektif tampil dengan kinerja tinggi (*high performance*). Dengan lain perkataan, manajemen berbasis kinerja (*Performance-based management*) mengandung makna bahwa kinerja lebih penting daripada sekedar kompetensi. Namun untuk mengejar kinerja yang baik bagi organisasi, disyaratkan adanya kompetensi baik teknis, kompetensi hubungan manusia dan kompetensi konseptual.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melakukan tindakan secara sukarela untuk mencapai tujuan. Karena itu, berjalannya peran pemimpin yang akan membuat perubahan "*Leader makes*

differences". Para kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah yang menentukan perubahan masa depan sebuah sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang akan menentukan berhasil-tidaknya organisasi sekolah memenuhi harapan masyarakat akan pendidikan anak-anaknya.

Ditambahkannya, bahwa tugas pemimpin tidak hanya memberikan inspirasi tetapi juga membunikkannya. Mengusahakan aspirasi kedalam tindakan sekaligus menerjemahkan suatu pernyataan tentang maksud kedalam berbagai perilaku. Pemimpin masa depan tidak hanya, menginginkan menjadi orang yang unggul dalam segala hal atau" mengantisipasi perubahan nilai-nilai pelanggan melalui pengabdian pegawai.

Para pemimpin memiliki tujuan dan maksud sepenuhnya menciptakan tindakan yang menyebabkan aspirasi-aspirasi diwujudkan. Karena itu, untuk masa depan manajemen dan kepemimpinan yang diperukan adalah yang memiliki visi, kredibel dan kapabilitas. Profil seperti ini yang merupakan *admired leader* (pemimpin yang didambakan).

C. Etika Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan yang nyata adalah memusatkan perhatian kepada perbuatan yang benar, bukan sekedar mengetahui sesuatu yang benar. Nasihat ini dari konsultan organisasi disampaikan sebagai suatu tindakan kejutan bagi pemimpin sekolah, yang hidup adalah penuh dengan kesulitan atau dilema etik.

Pengalaman kepala sekolah dalam kehidupan sehari-hari, seperti dilema, berkaitan dengan kewajiban moral kepada masyarakat, kepada profesi, kepada komite sekolah, dewan pendidikan dan kepada para pelajar. Para kepala sekolah menemukan bahwa moral sering tidak jelas apakah

yang benar dan yang salah, atau apa yang seharusnya dilakukan, atau perspektif yang manakah sebagai kebenaran moral?

1. Tanggung Jawab Etika Kepala Sekolah

Di sini dicatat bahwa pimpinan sekolah menyadari hal yang unik dan tuntutan etika. Sekolah adalah institusi moral, yang dirancang untuk memperjuangkan norma sosial. Kepala sekolah adalah agen moral yang harus sering membuat keputusan bahwa sesuatu yang baik dan nilai-nilai moral daripada tindakan yang lain. Bahkan, meskipun kepala sekolah adalah mengabdikan kepada kebaikan masa depan anak, maka anak didik memiliki kebaikan, tidak ada suara-suara dalam berbagai peristiwa keseharian yang melanggar nilai moral. Untuk semua alasan ini, tindakan kepala sekolah harus merupakan agen menyampaikan nilai moral.

Kewajiban moral kepala sekolah dinyatakan dalam tindakannya tidak hanya dalam kenyataan harian mengalami dilema etika, akan tetapi juga dalam membuat kebijakan dan struktur bahwa mungkin saja memiliki implikasi etika yang tersembunyi. Bagaimanapun setiap susunan sosial menguntungkan sejumlah orang pada pergaulannya dengan orang lain, singkatnya untuk menduga bahwa kehadiran sekolah menginginkan ada standar etika yang harus dipatuhi setiap pribadi dalam kehidupannya. Kemudian kepala sekolah harus tidak hanya melakukan tanggung jawab sebagai individu tetapi harus menciptakan suatu institusi yang beretika atau etika institusi.

Kepemimpinan yang berhasil dan efektif akan bertahan lama oleh karena karyawan, bawahan, buruh dan pegawai melakukan tugasnya secara ikhlas atau sukarela bukan karena merasa terpaksa. Mereka mempersepsikan tugasnya

sebagai sesuatu yang wajar, merupakan tanggung jawabnya dan mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan harapan (*expectation*) mereka sendiri.

Kepemimpinan yang tidak efektif cenderung negatif, penuh kepalsuan dan kepura-puraan di kalangan pegawai, lain kata lain perbuatan, saling tidak percaya antara sesama anggota dengan atasan. yang paling naif saling mengelak tanggung jawab dan sebagainya. Di sinilah manajemen yang tidak beretika itu berlangsung melalui kepemimpinan yang tidak efektif, sebab perilakunya merusak harga diri (*self-esteem*). Dijelaskan oleh Blanchard dan Peale (1998:24) bahwa: "an unethical act will erode self-esteem". Untuk itu, bawahan atau pegawai harus berani menolak tindakan yang kolusi, nepotisme atau korupsi yang merugikan organisasi dan masyarakat. Tentu saja sistem manajemen yang beretika dijalankan oleh pimpinan akan mencapai derajat kepemimpinan efektif. Bagaimanapun, tidak boleh ada dukungan atau cara yang diberikan bagi tindakan yang salah, seperti dijelaskan: "there is no right way to do a wrong thing". (Blanchard dan Peale, 1998:19). Jika ada dukungan untuk tindakan yang salah oleh, pimpinan berarti sama saja seorang pegawai mendorong atau mempercepat kehancuran organisasi.

Dalam kepemimpinan yang efektif bawahan merasa dihargai dan berharga sebagai manusia, kepuasan kerja dirasakan banyak pihak sehingga mendorong motivasi kerja, produktivitas meningkat dan kinerja semakin tinggi. Berkaitan dengan hubungan kinerja pimpinan yang diukur dari kinerja bawahan, dijelaskan Lewis (1987:189) bahwa: "the performance of leaders is often measured by the quality and performance of their follower". Namun perlu dicatat bahwa mutu kinerja bawahan atau pegawai justru ditentukan oleh gaya memimpin para pemimpin pendidikan yang harus

disesuaikan dengan situasi yang dihadapinya (organisasi, kondisi pegawai, budaya organisasi, dll). Untuk itu para bawahan atau kalyawan harus ditolong unluk meningkatkan kinerjanya sebagai salah satu tanggung jawab pimpinan. John dan Payne (1999:189) menjelaskan:” *Every managers should be trying to help everyone in his or her team to improve their performance*”. Karena kinerja organisasi akan tinggi manakala ada dukungan pegawai atau karyawan dengan kemampuan bekerjasama mencapai tujuan organisasi.

Di tengah-tengah kompetisi mutu antar berbagai lembaga pendidikan di abad global ini maka seyogyalah para pimpinan lembaga pendidikan semakin mengefektikkan kepemimpinannya. Sebab kepemimpinan merupakan pilar bagi kebangkitan dunia pendidikan kita. Semakin bermutu kepemimpinan para pimpinan atau manajer lembaga pendidikan, maka diperkirakan upaya menciptakan iklim kondusif bagi terjadinya perubahan kualitatif terhadap proses dan lulusan lembaga pendidikan kita akan tercapai.

Sebagai pemimpin, kepala sokolah memiliki tanggung jawab khusus untuk menjalankan kewenangannya baik dalam membagi tugas mengajar, menetapkan jumlah siswa dalam satu kelas, menjadwalkan ujian, memelihara sarana dan prasarana sekolah dengan memperhatikan etika. Bagaimanapun, banyak dari pelaksanaan tugas kepala sekolah yang penuh dengan etika. Demikian juga para guru harus memahami tugas kepala sekolah yang penuh nilal etika serta memberikan dukungan untuk kebaikan semua warga sekolah.

2. Dilema Etika Dihadapi Kepala Sekolah

Suatu dilema etika adalah bukan pilihan antara benar dan salah, tetapi suatu pilihan dua kebenaran. Sebagai contoh, bahwa mengacu kepada kepentingan peningkatan perbelajaran murid, apakah optimalisasi sumber daya belajar yang ada dilakukan terlebih dahulu dengan memanfaatkan biaya yang ada untuk pemberian insentif kepada guru dalam rangka penambahan alokasi program pengajaran?

Dilema akan muncul bila nilai memungkinkan munculnya konflik. Seorang kepala sekolah adalah orang yang menjalankan nilai kepada otonomi guru dan prestasi pelajar akan menghadapi suatu dilema bila guru yang menjalankan kebijakan dengan baik sesuai harapan para bawahan.

Jenis konflik dimungkinkan sebab kepala sekolah adalah pejabat pemerintah dengan kewajiban terhadap banyak orang yang sering memiliki persaingan nilal atau keinginan. Seharusnya para orang tua diinformasikan jika guru, konselor anak-anak mereka menganjurkan aborsi, atau menganjurkan keluar malam. Haruskah kelompok pelajar memperoleh buku dari perpustakaan umum di masyarakat? Haruskah kepala sekolah mendukung seorang guru yang menghadapi persoalan dalam keputusan penilaian naik kelas?

3. Cara Memecahkan Dilema Etika

Filsafat moral selau menyetujui tidak ada buku etika memasak bahwa memberikan jawaban mudah untuk kompleksitas dilema. Sejumlah pemikiran menyarankan beberapa bimbingan, yaitu:

Pertama; pimpinan seharusnya dan ingin melakukan suatu tindakan atas suatu pengertian standar etika. Ada kesadaran penuh atas tindakan beretika, berhubungan dengan tuntutan kekitaan dan keadilan, dan dibolehkan ada kritik.

Kedua; para pemimpin dapat menguji dilema etik dari berbagai perspektif, yaitu: (1) mengantisipasi akibat dan setiap pilihan dan usaha untuk mengidentifikasi siapa yang akan dipengaruhi dan dalam cara apa, (2) menggunakan aturan moral, menyimpulkan bahwa dunia ini akan menjadi tempat lebih baik jika orang-orang yang ada di dalamnya selalu mengikuti standar nilai moral yang luas dipakai, (3) menekankan pemeliharaan yang mana ada aturan utama. Kita mengupayakan agar senantiasa suka untuk mewujudkan kebaikan dalam berbagai keadaan.

Ketiga; para pimpinan sekolah bisa selalu membuat ulang kerangka persoalan etika. Dilema yang sering muncul kenyataannya dari yang sering mengabaikan nilai kebaikan yang sudah dijalankan. Ketika berhadapan dengan orang tua murid yang menolak tugas-tugas belajar anak di rumah atau kegiatan keagamaan, maka seorang kepala sekolah dapat bermasalah dengan mengajukan alternatif tugas-tugas. Hal itu akan mendekati kebenaran yang mungkin sama dapat diterima sebagai proses pembelajaran integratif tanpa harus mengabaikan hak orang tua mempertanyakan keikutsertaan anaknya.

4. Upaya Pimpinan Menciptakan Institusi Beretika

Secara natural, kebanyakan sekolah tidak mendorong diskusi tentang persoalan etika para pendidik menghabiskan banyak hari-harinya dalam keterasingan dari yang lain. Padahal waktunya adalah sangat berharga bagi untuk

kebersamaan. Suatu makna, munculnya kesadaran etika adalah kepada suatu bentuk komite etik sebagaimana dijumpai dalam banyak rumah sakit. Komite tertentu tidak akan membual peraturan formal, tetapi dapat memunculkan kesadaran terhadap persoalan etika, memformulasikan kode etik, dan membolehkan nasehat ketika menghadapi dilema etik.

Sergiovani (1992) menjelaskan bahwa sebenarnya efektivitas sekolah adalah dengan membagi perjanjian dan penempatan yang jelas terhadap nilai murni sekolah dan memberikan standar dengan suatu tindakan yang akan diadili. Pemimpin sekolah seharusnya tidak hanya memimpin dalam formulasi perjanjian tetapi aktif mendukung dan memperkuat nilai-nilai tersebut. Bila suatu standar penting diabaikan, apakah kepala sekolah harus memimpin dengan kejam.

Pemimpin yang kuat bahwa mereka menyatukan pesan-pesan yang mereka perjuangkan dalam dirinya, mereka mengajar tidak hanya melalui ucapan saja, tetapi melalui tindakan nyata”.

Kebaikan apakah yang sangat penting bagi kepala sekolah? Suatu penelitian menyarankan bahwa kejujuran adalah kualitas yang sangat dihargai oleh para bawahan. Kepala sekolah tertentu adalah orang yang menyuarakan risiko program baru atau mengumumkan berbagai kemungkinan yang mungkin diakibatkan dari kebijakan baik bagi sekolah maupun bagi para guru, murid dan pihak terkait lainnya.

Untuk menjadi kepala sekolah beretika, tak masalah jika dimulai dari hal yang sederhana. Tanggung jawab kepala sekolah dalam kompleksitas multi dimensional menampilkan integritas pribadi sebagai pemimpin dalam berbagai kesempatan dan tindakan keseharian.

D. Kepala Sekolah Kreatif Untuk Inovasi

Kegiatan memimpin adalah, mempengaruhi orang. Dalam suatu organisasi keberadaan pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Karena organisasi tidak eksis dalam situasi yang vakum, maka lingkungan eksternalnya senantiasa berubah sehingga diperlukan pemimpin kreatif untuk mengarahkan suatu perubahan yang responsif dalam organisasi. Dijelaskan oleh Hesselbein, Goldsmith, dan Somerville (1990:11) bahwa inovasi selalu menjadi tantangan utama bagi kepemimpinan. Pada saat ini, organisasi hidup dalam era perubahan cepat karena itu pemimpin harus bekerja keras untuk mengembangkan kemampuan bagi perubahan berkelanjutan dan tingkat adaptasi untuk menjamin identitas dan nilai organisasi dapat bertahan. Para pimpinan harus mengenali kapasitas anggotanya untuk disesuaikan dan diciptakan menuju inovasi.

Bagaimana seorang pimpinan memasuki langkah inovatif? Setiap perubahan, setiap ledakan kreativitas mulai dengan identifikasi masalah atau peluang yang dihadapi seseorang dengan penuh makna. Bila mereka tertarik terhadap suatu persoalan, kreativitas mereka berusaha menanganinya. Jadi seorang pimpinan harus memperhatikan berbagai persoalan internal maupun eksternal yang sedang dihadapi. Dijelaskan Hesselbein, Goldsmith dan Somerville (1990:14) bahwa *"If we want people to be innovative, we must discover what is important to them, and we must engage them in meaningful issues"*. Berbagai respon anggota organisasi terhadap persoalan dalam konteks organisasi harus didengarkan dan dicatat oleh pimpinan. Karena dengan cara itu, mereka memiliki pandangan yang bermakna dari segi kemampuan dan ketajaman analisisnya.

Hal itu harus dipelihara dengan baik berbagai keragaman sikap dan pandangan terhadap persoalan yang dihadapi organisasi.

Pimpinan yang menciptakan iklim inovasi yang baik, harus memberikan respon terhadap perbedaan pendapat dan cara pandang. Di mana ada perbedaan keragaman dalam satu organisasi, maka solusi inovatif akan tercipta dalam setiap waktu, hanya dikarenakan orang-orang yang berbeda melakukan tindakan berbeda. Ketika lingkungan berubah dan memerlukan solusi baru, maka fakta menunjukkan bahwa seseorang telah siap menemukan atau siap melaksanakan solusi baru bagi organisasi. Jika seorang pemimpin gagal dalam mendorong keunikan perbedaan cara pandang dalam melakukan suatu hal itu akan merusak sistem kemampuan untuk menyesuaikan diri.

Organisasi dan masyarakat sekarang ini semakin kompleks. Berisikan berbagai macam kecenderungan dan minat, kepribadian dan persoalan yang tidak seorangpun dapat memecahkannya dengan penuh percaya diri sendirian. Karena itu, pimpinan harus memanfaatkan keragaman pendapat dan cara kerja dalam menjawab dan mengajukan solusi masalah organisasinya dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks.

Boleh dikatakan pada setiap tempat kerja, orang-orang bekerjasama, sebab keseharian mereka tidak mungkin akan menyelesaikan masalah pekerjaan sendirian. Mereka suka saling menolong, dan memberikan kontribusi. Setiap orang ingin merasa kreatif dan penuh barap dalam setiap pekerjaannya. Jadi sebagai pemimpin teman kerja dan sahabat, ada waktu untuk menoleh kepada yang lain, menyampaikan maksud bagi kebaikan kemanusiaan.

Pimpinan kreatif adalah orang yang dapat menangani perubahan organisasi. Sikap kreatif akan mengantarkan seorang pimpinan kepada berbagai tindakan inovasi organisasi.

Bagairnanapun inovasi adalah satu bentuk dari perubahan. Sebagian dari budaya kita menerima perubahan, tetapi ada sebagian orang mengusulkan untuk melakukannya. Sebagaimana kita harapkan. Ada beberapa cara yang dapat ditempuh pimpinan mendapatkan pekerjaan kreatif, yaitu:

- 1) Pimpinan menciptakan komitmen pribadi kepada orang yang kreatif dan meluaskan komitmennya menjadi terbuka untuk memberikan kontribusi kepada orang lain.
- 2) Pimpinan melindungi pribadi kreatif dari birokrasi dan legalisme dalam organisasi,
- 3) Pimpinan membedakan kejutan nyata kepada kualitas yang sebenarnya,
- 4) Pimpinan berhubungan dengan pribadi kreatif untuk memasuki ke dalam organisasi.
- 5) Pimpinan tidak meminta alasan yang tidak rasional dari pribadi atau kepatuhan organisasi. Artinya bahwa pribadi kreatif adalah patuh terhadap suatu gagasan dan sering menyampaikannya kepada orang lain,
- 6) Pimpinan akan hati-hati terhadap pengukuran kontribusi dari pribadi kreatif,
- 7) Pimpinan menangani proyek dengan mendahulukan dan melibatkan orang-orang yang memiliki rasa tanggung jawab terjamin bagi kemajuan organisasi.

Kepala sekolah sangat dipertimbangkan sebagai elemen utama dalam proses pengembangan sekolah. Perannya sebagai napas/air bagi perubahan daripada mambenikan pertolongan.

Kepala sekolah merupakan faktor signifikan dalam perbaikan sekolah. Kepemimpinan memberikan kepada kepala sekolah sebagai faktor tunggal utama sebagai pemberi arti pengembangan sekolah. Penelitian Baker (1982) menurijukkan pengaruh positif kepala sekolah terhadap perbaikan kualitas sekolah. Dijelaskan pula bahwa kepala sekolah memiliki peluang untuk komitmen menghambat perbaikan sekolah, dengan bersikap tunggu dan lihat, serta skeptis terhadap guru-guru yang ingin maju”.

Menurut Louis dan Miles (1990) dalam Dalin (1998) ada tiga motivasi utama kepala sekolah untuk membuat perubahan, yaitu:

- 1) memberikan visi bagi sekolah,
- 2) Untuk menciptakan pengertian umum memiliki apa yang akan diubah, kemana sekolah akan dibawa dan bagaimana mengubahnya,
- 3) Menciptakan proses perencanaan baru yang dapat menangkap proses pembelajaran yang sesuai dengan tempat”.

Hal yang penting digarisbawahi bahwa dalam peran kepala sekolah untuk melakukan perbaikan mutu sekolah adalah berkaitan dengan gaya manajemen/kepemimpinan yang bermacam-macam, efektivitas berkaitan dengan sensitivitas, interaksi dengan semua orang untuk membagi tanggung jawab dalam inovasi, adalah hal yang esensial. Di samping itu, manajemen apa yang harus dimanfaatkan bagi menuju perubahan yang cepat.

E. Akuntabilitas Kepala Sekolah.

Desentralisasi pendidikan menawarkan paradigma baru bagi kepala sekolah untuk lebih mandiri dalam mengernbangkan seluruh sumber daya sekolah menjadi sekolah unggul. Tuntutan tersebut diperkirakan berimplikasi terhadap penyusunan kurikulum dan manajemen sekolah. Perubahan manajemen pendidikan menjadi suatu keniscayaan, sehingga sekolah dituntut melakukan perubahan manajemen agar ada pelayanan yang baik dan lulusan sekolah benar-benar berkualitas sebagai perwujudan akuntabilitas yang tinggi.

Dewasa ini menurut Lashway (2001) penataan sistem akuntabilitas tidak hanya menyusun harapan yang lebih kuat, tetapi juga mengubah fokus dan masukan terhadap hasil. Pimpinan sekolah sekarang ini harus tidak hanya melakukan dengan baik, tetapi juga menyatakan bahwa mereka melakukan yang baik". Perlu dikembangkan standar yang kuat tentang; tes kemajuan pelajar, pengembangan profesional guru dicerahkan dengan standar tes hasil, hasil dilaporkan kepada masyarakat, dan hasil mengarahkan imbalan, sanksi dan target bantuan.

Menurut Tilaar (2001:20) ada tiga hal yang menjadi alasan berkaitan dengan desentralisasi pendidikan, yaitu: (1) pembangunan masyarakat demokratis, (2) pengembangan *social capital*, (3) peningkatan daya saing bangsa. Dengan diberlakukannya desentralisasi pendidikan diharapkan pengelolaan pendidikan berbasis kepada keperluan masyarakat di daerah dengan keterlibatan yang tinggi dalam melaksanakan dan meningkatkan mutu sekolah dapat diwujudkan. Intinya adalah pembentukan masyarakat madani melalui sekolah yang berkualitas.

Bila masyarakat demokratis terbentuk melalui pilar pendidikan yang berbasis kepada masyarakat, maka kehidupan ekonomi juga akan bertumbuh dalam pilar *social capital*, yaitu rasa saling percaya, demokratis dan saling menghargai tumbuh dengan baik di hati masyarakat sehingga keamanan bersama terjamin untuk mendukung berkembangnya dunia usaha.

Di dalam masyarakat demokratis, setiap anggota berpartisipasi optimal dalam pembangunan daerah dan bangsa sesuai potensi pribadinya. Daya saing bangsa hanya mungkin dapat muncul, manakala pendidikan yang berkualitas dapat dikembangkan sehingga bangsa Indonesia memiliki daya saing tinggi, melalui inteligensi, penguasaan informasi, banyaknya gagasan baru, dan inovasi yang berkelanjutan. Jadi perbaikan manajemen sekolah dalam bidang pengajaran/kurikulum, pembinaan siswa, pengembangan kualitas guru dan perbaikan sarana/prasarana dibarengi peningkatan pembiayaan sekolah memerlukan kepemimpinan yang baik dan iklim kondusif di setiap sekolah baik sekolah negeri maupun sekolah swasta. Paling tidak, pemberdayaan sekolah melalui perbaikan manajemen berorientasi kualitas memungkinkan sekolah menjadi efektif.

Azas otonomi yang dilaksanakan dalam bidang pendidikan dewasa ini harus disertai dengan adanya pertanggungjawaban terhadap berbagai pihak terkait (*stakeholders*). Konsep pertanggung jawaban dalam dunia pendidikan disebut dengan istilah akuntabilitas pendidikan. Menurut Mastuhu (2001) penyelenggara wajib melaksanakan penyelenggaraan sekolah secara terbuka dan bertanggung jawab akan mutunya pada semua pihak terkait: siswa, orang tua, pemerintah, masyarakat dan pasar atau pengguna jasa pendidikan lainnya. Mereka perlu mengetahui

tempat belajar mereka, bagaimana mutunya, bagaimanakah pengelolaan dana, sarana, pengelolaan belajar-mengajar dan kerjasamanya dengan berbagai pihak. Mereka yaitu semua pihak terkait baik “orang dalam” maupun “orang luar” perlu mengetahui visi, misi, orientasi, tujuan dan sistem yang digunakan agar mereka dapat membantunya dan menetapkan sikap atau tindakan yang diperlukan”.

Dalam konteks pendidikan tinggi, Tampubolon (2001:123) menjelaskan bahwa akuntabilitas adalah keberanggungjawaban yaitu dapat tidaknya kinerja dan produk PT, termasuk perilaku para pengelola, dipertanggungjawabkan secara hukum, etika akademik, agama dan nilai budaya”.

Dalam hal ini akuntabilitas adalah pertanggung jawaban lembaga pendidikan baik unsur pimpinan maupun pelaksana pembelajaran dan pelaksana administratif mengenai segala sesuatu yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, khususnya tujuan sekolah. Pertanggung jawaban tersebut harus mengacu kepada peraturan secara umum yang berlaku di masyarakat (peraturan dan perundangan, serta ketentuan yang disepakati secara internal sekolah), kejujuran dan kebenaran profesi kependidikan, serta tata nilai, moral, etika yang dianut masyarakat. Jadi muara akhir dari akuntabilitas pendidikan adalah berkualitas tidaknya pengetahuan dan keterampilan lulusan, atau baik tidaknya kepribadian lulusan setiap lembaga pendidikan.

Sebenarnya peningkatan akuntabilitas merupakan tuntutan desentralisasi pendidikan. Menurut Tilaar (2002) desentralisasi mempunyai dua tuntutan yaitu; akuntabilitas terhadap masyarakat sebagai pemiliknya (akuntabilitas horizontal) dan selanjutnya di dalam hidup bersama sebagai suatu bangsa, bangsa Indonesia, maka pendidikan juga

mempunyai fungsi di dalam pengembangan *social capital* yang termasuk di dalamnya persatuan bangsa Indonesia. Inilah yang disebut akuntabilitas vertikal pendidikan nasional.

Penyelenggaraan pendidikan harus mengikutsertakan masyarakat oleh sebab masyarakatlah yang menjadi *stakeholders* yang pertama dan utama dari proses pendidikan tersebut. Hal ini berarti proses pendidikan, tujuan pendidikan, dan sarana pendidikan termasuk pula mutu pendidikan adalah merupakan tanggung jawab masyarakat setempat. Akuntabilitas horizontal pendidikan berarti pendidikan haruslah menjawab kebutuhan masyarakat yang memilikinya. Organisasi penyelenggara pendidikan yang sentralistik cenderung mengabaikan tanggung jawab masyarakat. Tidak mengherankan apabila pendidikan yang demikian telah mengasingkan din dan masyarakat dan jauh dari usaha pemberdayaan masyarakat.

Menurut Hesselbein, Goldsmith dan Someville (1990:64) kejujuran dan akuntabilitas merupakan hal yang penting bagi puncak pembangunan dan reputasi lembaga. Walau bagaimanapun selalu memerlukan kerja keras, nilai tersebut mendorong seseorang untuk mengakui/mempertimbangkan akibat dan memberikan pelayanan yang jelek atau kegagalan produk atau membuat keputusan jelas-jelas tidak beretika atau keputusan tidak bermoral.

Pengembangan akuntabilitas horizontal pendidikan yang menumbuhkan inovasi pendidikan menuntut pula suatu lembaga yang mempunyai kesempatan untuk berinovasi. Lembaga yang demikian adalah lembaga yang otonom dan oleh sebab itu, menurut Tilaar, upaya mewujudkan *community based- education* harus disertai dengan *school-based management*”.

Pendidikan nasional memerlukan jaringan yang akan menentukan dan memelihara satu sistem yang mengikat dari sistem di daerah. Inilah yang disebut akuntabilitas vertikal pendidikan nasional. Proses ini bukanlah merupakan ikatan yang membatasi dinamika inovasi pendidikan yang ditumbuhkan melalui akuntabilitas horizontal. Namun dengan adanya desentralisasi dan peningkatan akuntabilitas pendidikan di sekolah harus dibarengi dengan berbagai upaya peningkatan mutu sekolah. Karena jika tidak ada program peningkatan mutu dan perubahan lebih baik di sekolah, maka akuntabilitas pendidikan hanya konsep belaka.

F. Mengembangkan Budaya Sekolah

Para pemimpin yang berhasil dan lingkungan organisasi mereka sudah banyak dipelajari oleh orang lain secara mendalam. Konsep budaya sekolah yang dikembangkan oleh kepala sekolah dan pimpinan lainnya merupakan inti perilaku manajerial. Budaya sekolah memberikan mereka kerangka kerja yang luas untuk memahami problema kerja yang sukar dan hubungan yang kompleks di sekolah. Kepala sekolah perlu memahami budaya sekolah secara mendalam agar pimpinan dapat menjadi lebih baik dalam menggunakan dan memelihara nilai-nilai, keyakinan dan sikap yang penting untuk memajukan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan pembelajaran.

Bagi sekolah yang efektif atau sekolah unggul budaya sekolah yang baik menjadi satu variabel atau indikator penting yang perlu dipertahankan dan dikembangkan secara bersama.

1. Pengertian Budaya Sekolah

Adalah sukar menetapkan suatu definisi yang konsisten berkaitan dengan budaya sekolah (*School culture*). Terminologi yang telah, digunakan secara bersamaan dengan beragam konsep, mencakup: iklim, etos dan hikayat. Konsep tentang budaya muncul dalam dunia pendidikan berasal dari tempat kerja di perusahaan yang dimaksudkan bahwa budaya sekolah akan memberikan arah bagi lebih efisien dan stabilnya lingkungan pembelajaran.

Para sarjana memiliki alasan tentang makna dari budaya di abad ini. Geetz (1973) dalam Stolp (1994) memberikan suatu kontribusi besar terhadap pemahaman kita sekarang tentang istilah tersebut. Bagi Geetz, budaya menghadirkan suatu pola makna yang secara historis disampaikan. Pola makna ini diekspresikan secara langsung melalui simbol dan secara tidak langsung dapat diterima dalam keyakinan.

Lebih lanjut dikemukakan Stolp (1994) suatu tinjauan terhadap literatur atas budaya sekolah kembali banyak yang mengacu kepada perspektif Geetz. Kemudian Deal dan Petterson (1990) mencatat definisi dari budaya mencakup "pola nilai yang mendalam" keyakinan dan tradisi yang sudah terbentuk lebih sekedar pelajaran sejarah (sekolah). Hekman (1993) memberikan kepada kita bahwa budaya sekolah terdiri dari dalam kepercayaan secara umum yang dipegangi para guru, pelajar dan kepala sekolah. Definisi ini berada pada dunia bisnis untuk menciptakan efisiensi lingkungan pembelajaran. Fokus mereka lebih atas pentingnya nilai murni untuk mengajar dan mempengaruhi jiwa generasi muda.

Budaya sekolah dapat didefinisikan sebagai secara historis diwariskan pola makna yang mencakup norma, nilai, kepercayaan, upacara, ritual, tradisi dan pengertian mistis dalam berbagai tingkatan oleh anggota masyarakat sekolah. Sistem makna ini seririg dipelibara apa yang menjadi pikiran orang dan bagaimana melakukannya.

2. Pentingnya Budaya Sekolah

Para penelii telah mengumpulkan beberapa penekanan bukti atas budaya sekolah. Kekayaan dan suara budaya sekolah berhubungan secara kuat dengan peningkatan prestasi pelajar, motivasi dan produktivitas serta kepuasan guru-guru dan komite sekolah.

Menurut Stolp (1994) berdasarkan beberapa penelitian terbaru. Leslie J.F, Yans, Jr. dan Maehr (1990) memperlihatkan pada pengaruh kultur sekolah dalam lima dimensi yaitu: tantangan akademik perbandingan prestasi, masyarakat sekolah, kesadaran prestasi, persepsi tujuan sekolah. Dalam survey terdiri dari 16.310 murid pada kelas empat, enam, delapan dan kesepuluh pelajar dari 820 sekolah negeri di lilionis, mereka memperoleh dukungan dalam proposisi yang pelajar lebih termotivasi untuk belajar dalam sekolah yang kulturnya kuat”.

Dikemukakan Stolp (1994) dalam suatu proyek diarahkan pada peningkatan pelajar SD dalam hasil tes, Thacker dan McInerey (1992) memperlihatkan pengaruh budaya sekolah atas prestasi pelajar. Proyek mereka ini meneliti difokuskan atas menciptakan pernyataan misi baru, tujuan berdasarkan hasil dan kurikulum pelajar yang jelas berhubungan dengan tujuan ini, pengembangan staf dan pengembangan tingkatan pengambilan keputusan. Hasilnya

signifikan .Jumlah pelajar yang gagal satu tahunan dalam tes yang dilaksanakan hanya 10%.

Hasil penelitian ini berkaitan dengan penemuan lainnya yang menyarankan bahwa implementasi pernyataan misi yang jelas, pembagian visi dan tujuan keluasan sekolah mengajukan peningkatan prestasi pelajar.

Budaya sekolah juga berhubungan dengan sikap guru terhadap pekerjaan mereka. Demikian juga Stolp (1994) dalam suatu penelitian yang berbentuk efektivitas dan ketidakefektifan budaya organisasi, Chong (1993) menemukan budaya sekolah yang kuat telah memotivasi guru. Bahkan, suatu lingkungan ada ideologi organisasi yang kuat, membagi partisipasi, kepemimpinan kharismatik, dan keintiman, kepuasan kerja guru menjadi tinggi dan meningkat produktivitasnya.

3. Mengubah Kultur Sekolah

Pimpinan yang tertarik dalam perubahan budaya sekolah seharusnya pertama sekali mencoba untuk memahami kedudukan budaya. Perubahan budaya dengan definisi yang luar keragamannya dan berhubungan perlu dikuasai. Hubungan ini adalah pada nilai inti dari stabilitas sekolah. Pembentukan kembali seharusnya didekati dengan dialog, kepedulian terhadap yang lain dan keragu-raguan (*hesitation*).

Dijelaskan Stolp (1994) satu strategi yang ditawarkan oleh J. Futwengler dan Micich (1991), para memperlakukan kembali pelajar, guru dan administrator dari lima sekolah didorong untuk menggambarkan keterwakilan yang layak dan bagaimana mereka merasakan tentang budaya sekolah mereka. Gagasan ini adalah untuk membuat pemikiran

mereka Iayak dan bersinar secara tinggi dan positif srta aspek negatif dari penghargaan budaya sekolah. Guru, orang tua dan administrator dapat mengidentitikasi berbagai macam bidang yang akan memberikan keuntungan dari perubaban.

Seperti halnya, hasil karya sekolah berupa rutinitas, upacara, ritual, tradisi, mitis, atau bagian yang berbeda dalam bahasa sekolah dapat memberikan peluang bagaimana mendekati perubahan budaya. Karya sekolah berubah dalam waktu lama. Seorang kepala sekolah boleh memutuskan untuk memperpendek waktu antara beberapa kelas hanya terlambat untuk menemukan bahwa waktu yang penting bagi nteraksi guru dan kesatuannya. Pemberian perhatian terhadap rutinitas sebelum mengubah mereka, memberikan pandangan nilai lebih kedalam bagaimana fungsi budaya sekolah.

Perubahan budaya sekolah itu dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, struktur organisasi, keyakinan dan nilai, kepuasan kelas dan produktivitas. Namun kepala sekolah dengan interaksi yang intensif dengan semua personil sekolah dalam tatanan nilai akan menentukan budaya sekolah yang konstruktif.

4. Visi dan Perubahan Budaya Sekolah

Suatu kesesuaian visi khusus dalam nilai tertentu dan keyakinan yang akan mengarahkan kebijakan dan kegiatan di sekolah. Idealnya dewan sekolah dan pengawas menyusun visi yang luas bagi sekolah kabupaten, dan dalam konteks itu kepala sekolah berkoordinasi untuk proses mencapai visi khusus bagi setiap sekolah. Menciptakan visi tidaklah dalam suasana statis, karena visi harus berubah sebagai perubahan kultur. Sebagaimana Peter Senge (1990) mencatat, "pada pemikiran tertentu adalah imej yang tentang

masa depan bahwa menentukan tetapi bahwa imej akan membangun. Kepala sekolah adalah orang yang mampu untuk mengadaftasi visi kepada tantangan baru yang akan lebih memberhasilkan dalam membangun budaya sekolah yang kuat.

Menciptakan visi untuk menciptakan budaya sekolah yang keya seharusnya dihasilkan dari kerjasama di antara guru, pelajar, orang tua, staf dan kepala sekolah. Fullan (1992) menulis dengan menarik pernyataannya tentang visi, yaitu: visi siapa?"kepala sekolah", dia mengatakan, mereka akan dikaburkan oleh visi bila mereka harus memanipulsi guru-guru dan bduaya sekolah untuk mengkonfirmasiannya. Banyak pendekatan yang digunakan untuk menciptakan pembagian visi yang memungkinkan kerjasama budaya sekolah.

Pada saat ini , organisasi hidup dalam suatu zaman yang sangat inovatif dalam sejarah. Walaupun kita kagum terhadap berbagai perusahaan internet, teknologi dan internet sudah menolong untuk rnenciptakan bisnis yang sangat kompetitif di arena yang menantang, namun hal itu belum menggembirakan. Bahkan perusahaan kecil sekarang sudah dapat mencapai persaingan global, jika memiliki visi, yang menginginkannya untuk bekerja keras dan menyuarakan nilai bisnis dan prinsip-prinsipnya, penghargaan yang dapat memperkuatnya dalam kompetisi.

Pree dalam Hesselbein, Goldsmith, dan Somerville, (1990) menjelaskan bahwa inovasi adalah satu bentuk perubahan. Dalam banyak hal dari budaya organisasi, perubahan muncul, tetapi banyak orang yang mengusulkannya untuk dilakukan sebagaimana diharapkan tidak ada satu gangguanpun.

Diperlukan pemimpin yang kreatif untuk mencapai inovasi. Ada beberapa karakteristik orang yang kreatif dalam konteks kepemimpinan, yaitu:

- 1) Pribadi kreatif membutuhkan akses terhadap pimpinan senior. Pimpinan juga memandang penting berhubungan dengan pribadi kreatif sebagai jantung hati organisasi.
- 2) Pribadi kreatif bekerja baik dalam etos yang menyenangkan.
- 3) Pribadi kreatif memerlukan hambatan.
- 4) Pribadi kreatif memerlukan pengakuan yang berbeda.
- 5) Pribadi kreatif memerlukan kesempatan masuk akal yang pekerjaan mereka akan terlihat bersinar setiap hari.
- 6) Pribadi kreatif memerlukan kepercayaan fundamental
- 7) Pekerjaan orang kreatif adalah hanya satu bagian dari keseluruhan, tidak boleh mengasingkan diri.
- 8) Pribadi kreatif memerlukan bekenja dengan orang lain.
- 9) Pribadi kreatif tidak menyusun kemenangan berharga.
- 10) Pribadi kreatif suka berterima kasih.
- 11) Pribadi kreatif dalam semua

Sebut saja perusahaan raksasa multi media IBM di Amerika, Mobil Honda di Jepang, PT. Telkom di Indonesia, menghadirkan sejumlah inovasi sebagaimana disuarakan dengan cepat. Keberhasilan dalam tuntutan ekonomi adalah dihasilkan dari usaha terbaik. Keberhasilan perusahaan harus

diawali inovasi, tidak hanya untuk hidup tetapi menjadi lebih baik. Tanpa ada fokus inovasi perusahaan, maka setiap perusahaan besar akan menjadi usang dalam produk dan layannya. Akhirnya mengalami status quo, mundur dan ambruk.

Jadi tantangan bagi perusahaan dan pimpinannya diyakini adalah mendapatkan lingkungan yang mendorong munculnya inovasi. Bagaimana hal itu terjadi? Bagaimana menciptakan yang terbaik dan lingkungan inovasi berkelanjutan maka bagilah pengalaman terbaik kepada semua staf.

Menurut Potruck (Hesselbein, 1990:119) bahwa satu cara terbaik untuk menangkap konsep budaya perusahaan adalah berpikir terhadap perusahaan sebagai kebudayaan mini. Bagaimanapun, semua organisasi memiliki sekelompok gambaran kepercayaan dan nilai yang memberikan makna, tujuan dan arah. Kepercayaan ini terdiri dari budaya".

Seperli halnya bagi bangsa Indonesia memiliki nilai dasar yang diperjuangkan dalam mengisi kemerdekaan sebagaimana diungkapkan dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu tujuan nasional; bahwa melindungi segenap bangsa Indonesia, melindungi tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia". Lima tujuan nasional ini yang diusahakan dalam setiap gerak langkah pemerintah dalam membangun bangsa, sebagai amanat kedaulatan rakyat dan amanat pendenitaan rakyat menuju masa depan yang lebih baik.

Budaya organisasi yang kuat memberikan kepada pegawainya dengan perasaan stabilitas, memiliki dan mengusahakan tujuan yang tinggi dalam setiap aktivitas organisasi. Mengapa budaya organisasi itu penting dalam

melakukan inovasi? Hal tu didasarkan atas beberapa alasan, yaitu:

- 1) Budaya memberikan suatu perasaan permanen. Perubahan tidak hanya berjalan dengan dirancang, akan tetapi juga sening tidak diharapkan. Para pegawai mengetahui tentang tujuan dan nilai organisasi tidak berubah, bahkan prosedur dan prakteknya bersifat konstan untuk didefisiskan ulang terutama dalam menghadapi tuntutan pasar. Apakah budaya bersifat stabil atau susunan nilai perusahaan dan pegawai mampu mengelola melalui perubahan cepat terhadap pimpinan bisnis hari ini.
- 2) Budaya memberikan suatu pengertian tentang arah organisasi Budaya tidak hanya sebagai pondasi dari inti kepercayaan juga bagi pelayanan dan kompas. Tentu saja, kita tidak bisa melihat ke masa depan saja, akan tetapi jika kita dibimbing oleh prinsip yang kuat bahwa kita sudah bekerja di masa lalu, maka kita akan dapat bergerak ke arah masa depan dengan jaminan bahwa kita juga akan berhasil di masa depan. Nilai dan kepercayaan ini membenikan bimbingan fokus visi bagi para pegawai, melaksanakan organisasi secara bersama, membedakan kita dengan pelanggan dan memberikan inspirasi dan menawarkan inovasi.
- 3) Budaya dapat membantu kita menemukan cara kerja. Membagi filosofi adalah penting sebab tidak akan dapat membuat kebijakan dalam menyesuaikan organisasi dengan perubahan. Para pegawai harus memiliki kekuatan perasaan bagaimana nilai-nilai diaplikasikan dalam situasi bisnis.

- 4) Budaya memberikan identitas tempat pemasaran. Pelanggan organisasi memahami etika organisasi perusahaan berdasarkan pelayanan, karena mereka menginginkan pelayanan terbaik dari organisasi, karena itu para pegawai harus selalu melakukan yang baik dengan tindakan yang baik. Untuk itu, organisasi harus mau mendengarkan pelanggannya karena dengan cara itu akan diketahui apakah keinginan mereka tercapai.

Untuk mengarahkan organisasi kepada suatu inovasi, maka ada beberapa peran yang dapat dimainkan oleh pimpinan, yaitu:

- 1) Pemimpin harus memberikan inspirasi kepada organisasi sebagai upaya mewujudkan nilai dan kepercayaan organisasi, sebagai suatu slogan. Hal itu harus muncul dalam suatu istilah yang menantang tidak hanya sebagai prinsip tetapi juga menghidupkan mereka. Slogan itu seperti suatu kesempatan melayani orang lain, ada kesempatan untuk menjadi berbeda, kesempatan untuk mengubah dunia". Dengan begitu, diperlukan waktu yang cukup untuk menganalisis bagian-bagian dari bisnis organisasi untuk melakukan inovasi.
- 2) Sedikit saja orang yang dilahirkan dengan kemampuan memimpin yang baik, tetapi banyak di antara sejumlah orang bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang dipelajari. Ketika pemimpin menciptakan budaya yang benar, hal itu akan memberikan keuntungan yang baik bagi organisasi. Memiliki budaya yang mempromosikan kinerja tinggi dan inovasi pada semua level akhirnya akan mempengaruhi terlaksananya inovasi organisasi.

- 3) Inovasi tidak hanya memberikan inspirasi dan energi, tetapi juga menyenangkan. Inovasi menciptakan kepahlawanan yang menyatu kepada berbagai aspek dan budaya dan visi Organisasi.

G. Mengubah Sekolah dengan Visi

Visi sesuatu yang menarik untuk dipebincangkan dalam koteks kekinian sebuah organisasi yang ingin mengejar kemajuan. Davis Conley (Lashway, 1997) menemukan banyak kepala sekolah memiliki ambivalensi bahwa kadang-kadang mereka mengeluh tentang kegunaan visi, sedangkan para ahli secara terus menerus menghargai visi sebagai sesuatu yang dibuat sebagai tugas para pimpinan.

Visi harus ditempatkan setinggi-tingginya. Sekolah-sekolah di mana saja sungguh memerlukan pimpinan yang mempunyai visi dan bahkan menyiapkan rencana yang diformat sebagai visi untuk mengisi abad ke-21. Sayangnya, seringkali pengagungan visi memunculkan suatu pertanyaan yang sukar dijawab. Suatu kali, harapan digantungkan pada visi yang baik, lalu apa yang harus didahulukan tentang visi sebuah sekolah?

Sekolah tetap eksis sebagai sebuah pranata budaya dalam kehidupan modern. Potensi besar sekolah baik dari segi kuantitas maupun kualitas menuntut kepala sekolah yang benar-benar sebagai ahli visi. Kemampuan mewujudkan visi sebuah sekolah adalah atmosfer peningkatan mutu di era globalisasi atau abad ke-21 ini sangat didambakan. Mampukah pimpinan yang visioner, di sekolah mewujudkan visi akan menjamin kemampuannya mengantisipasi perubahan di masa depan?

Di manakah posisi visi sekolah untuk menggerakkan personil sekolah mengejar tujuan melalui program unggulan sekolah?

1. Mengapa Visi Dibuat?

Visi itu ada ketika orang dalam suatu organisasi membagi suatu kesepakatan atas nilai-nilai, kepercayaan, tujuan-tujuan dan sasaran yang akan mengarahkan perilaku mereka. Singkatnya, visi adalah suatu kompas di dalam suatu organisasi. Segiovani yang dikutip Lashway (1997) mencirikan visi sekolah sebagai suatu kerangka kerja organisasi yang merupakan kepercayaan lembaga sekolah tentang tujuan-tujuan yang lebih disukai, metode dan iklim-iklim di mana diciptakan sebagai jiwa masyarakat yang membangun norma perilaku. Visi juga disebut pernyataan yang memberikan inspirasi dari suatu pemimpin masa depan yang disusun dan dimengerti dalam suatu skenario yang jelas, bagaimana visi akan dicapai. Suatu misi yang baik tidak hanya tujuan yang berharga tetapi juga tantangan dan menjangkau semua orang yang ada di sekolah.

Nanus dan Dobbs (1997), menjelaskan bahwa: "*a vision is a realistic, credible, attractive and inspiring future for the organization*". Namun perlu digarisbawahi bahwa sebuah visi bersifat realistik, terpercaya, menarik dan memberi inspirasi bagi masa depan organisasi.

Pendapat Fritz (Lashway, 1997:2), yang dikemukakan juga oleh Lashway mengatakan bahwa organisasi-organisasi memperoleh kemajuan bila memahami visi secara jelas dan luas menciptakan hubungan antara kenyataan dan cita-cita, mendorong personil untuk bekerjasama dan mengurangi jurang pemisah. Pengaruh visi yang demikian itu khususnya dalam sekolah sangat penting menata pengenalan terhadap

budaya yang berbeda dalam sekolah. Sebab para guru khususnya mengakui metodologi sebagai peristiwa dan hak individu, maka strategi memberdayakan tidak begitu cepat mengarahkan perubahan sekolah secara luas di dalam kelas.

Perbedaan sekolah dengan visi yang jelas memiliki standar yang dengan hal itu para guru dapat upah dari usaha-usaha mereka. Berdasarkan seorang guru pada suatu sekolah yang sering memiliki visi yang dikembangkan, mereka memiliki jenis-jenis harapan informal yang sama satu dengan lainnya dan lebih mengakar secara umum.

Mathews (Lashway, 1997:2) sebagaimana dikutip Lashway menegaskan visi sebagai suatu cara menghubungkan ulang sekolah secara meningkat dari suatu keterasingannya dalam masyarakat. Dia mengatakan, masyarakat tidak selamanya melihat sekolah sebagai suatu sekolah. Jadi visi yang mengabaikan kebaikan dan tujuan dari disuarakan masyarakat tidak hanya peningkatan pendidikan, juga visi membangun ulang hubungan antara sekaolah dan masyarakat.

Banyak pemimpin percaya bahwa pengembangan visi adalah suatu sudut pandang tuga ke depan dari penempatan suatu pernyataan kepercayaan dan kemudian mengimplementasikan visi, Bagaimanapun, beberapa penelitian menyarankan bahwa visi lebih dari satu proses evolusi dari pada satu peristiwa/waktu proses yang memerlukan refleksi, tindakan dan evaluasi ulang. Selanjutnya pendapat Hong, dikemukakan oleh Lashway menjelaskan visi adalah suatu pikiran yang penuh tujuan melalui banyak dan sedikit pengalaman setiap hari ada peluang yang mendekat kepada penerimaan lembaga anda (lahsway, 1997).

Mungkin saja masih banyak sekarang ini kita memulai pekerjaan di atas visi mereka beberapa tahun sebelum visi dituangkan/diucapkan dalam atulisan. Ucapan dan tindakan keduanya adalah penting. Marie Wincek, menjelaskan suatu sekaolah di mana visinya ragu-ragu sebaba terlalu sedikit diskusi tentang itu. Para staf yang berpengalaman dan berwenang secepatnya melompat ke dalam untuk mendiskusikan dan menginterpretasikan visi dengan cara yang sama. Mereka tidak mempersiapkan bagi kemungkinan ketidaksetujuan dan kebingungan yang muncul. Di pihak lain, Conley (Lashway, 1997:2) mengatakan banyak sekolah menjadi mengabaikan analisis mendalam dan mengulang diskusi tentang visi agar mereka memiliki komitmen dalam mewujudkannya. Visi dapat dimodifikasi sebagai pembelajaran sekolah dari pengalaman.

Beare dan Boyd (1993:182), menjelaskan bahwa:” kepala sekolah yang efektif cenderung menghabiskan waktunya mengamati kelas, memberi umpan balik kepada guru, menjadi mediasi proses adopsi praktek pembelajaran yang lebih efektif dan menjaga disiplin akademik secara berkelanjutan. Demikian poula kepala sekolah efektif memberi perhatian lebih kepada bagaimana pelajar dan guru bertugas di kelas secara baik, lebih peduli dan lebih aktif dalam pembelajaran dan pelaksanaan kurikulum”.

Jadi kepala sekolah tidak hanya menjaga stabilitas sekolah, tetapi melakukan intinya berfokus dan peduli terhadap perubahan. Hal yang utama adalah para guru diarahkan untuk merespon berbagai bentuk inovasi pengajaran yang ada dalam perkembangan ilmu pendidikan. Peningkatan mutu sekolah ada di tangan kepala sekolah dan didukung oleh guru-guru menuju inovasi yang bermakna bagi sekolah efektif.

Banyak orang mengasumsikan bahwa visi diturunkan dari atas atau pikiran seorang pimpinan yang kuat dengan imajinasi, energi dan karismanya kemudian melompat dan memulai masuk ke dalam suatu transformasi menjadi budaya utama organisasi. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengarahkan visi. Kadang-kadang dia sendiri yang menanganinya. Dalam mengartikulasikan visi, kadang-kadang lebih berhasil dibuat sendiri daripada kepada kelompok.

Sepanjang visi memang belum dibagi, maka kepala sekolah harus mengutamakan penyampaian kepada para guru untuk melaksanakannya dengan penuh komitmen.

Ada beberapa alasan yang kuat melibatkan para guru untuk menyusun visi, semenjak dari suatu pikiran abstrak kepada pelaksanaan di kelas dan mereka akan merasa bertanggung jawab untuk lebih efektif memperjuangkan visi. Tak ada masalah, siapapun yang membuat visi, baik kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai pimpinan yang memikirkan promosi dan pemelihara visi sekolah. Fenomena menunjukkan bahwa perubahan sekolah dari waktu ke waktu sedikit saja, jika kepala sekolah tidak mampu dan secara aktif mendorong staf dan personil sekolah. Pemberdayaan guru mungkin dalam tindakan atas visi pribadi tetapi mereka tidak secara spontan menciptakan dan membagi visi.

2. Perlukah Visi Bagi Kepala Sekolah?

Pada sekolah, bahwa komitmen mendalam tak membagi visi. Kepala sekolah adalah pemain kunci baik sebelum atau sesudah sekolah mengadopsi arah baru.

Kepala sekolah menciptakan kesediaan adalah penting. Kepala sekolah adalah orang yang siap menyesuaikan dari kepada cara-cara baru pemikiran, seriang di bawah perkiraan tentang waktu yang diperlukan dalam melakukan sesuatu. Semua peserta harus memiliki peluang untuk menguji pemikiran barua mereka. Membangun rasionalitas bagi perbaikan dan menggunakan model-model baru. Hal itu dapat dilakukan dengan membentuk kelompok studi, mengunjungi sekolah-sekolah, atau usaha-usaha yang sudah direstrukturisasi atau mengumpulkan data tentang atantangan-trantangan yang menggairahkan melalui penelitian (survey kepuasan masyarakat).

Robert Starratt (Lashway, 1997:4) menekankan pentingnya menetapkan visi organisasi. Tak masalah bagaimana menginspirasikan dan menyuarakannya dalam kertas, memimpikannya jika tidak diwujudkan dalam bentuk konkrit seperti kebijakan, program dan prosedur. Pada beberapa catatan, kurikulum, penempatan staf evaluasi dan pembiayaan harus merasuki visi atau visi akan kehilangan kepercayaan nya secara perlahan.

Kepala sekolah harus menyediakan fokus atau apa yang dimaksudkan visi dalam terminologi kelas. Ditegaskan bahwa antusiasme dalam visi mengarahkan orang-orang pada suatu implikasi pengajaran. Adalah sangat sulit bagi guru untuk mencapai secara mendalam, pengetahuan sistematis dari pelaksanaan yang dibutuhkan untuk membuat visi sebagai realita, tanpa analisis, perkiraan, pengembangan profesional, visi mungkin hanya tinggal dari pada menjadi satu faktor penting hadir dalam kehidupan suatu sekolah.

Atas semua itu, kepala sekolah harus menciptakan suatu iklim dan budaya untuk berubah. Mereka melakukan hal ini melalui tindakan serius membicarakan tentang visi dan

secara antusias, melalui dorongan, percobaan, melalui perayaan keberhasilan dan mengingat kegagalan serta meninggalkan kesalahan masa lalu dalam menghadapi perubahan yang tak nyata dan kesalahan dalam melangkah.

Pengalaman telah memberikan advokasi terhadap penghargaan visi baru bagi keterlibatan yang sulit menggerakkan ulang ilusi penting tentang pembaruan sekolah. Mereka menyisakan rasa optimistik tentang potensialitas visi. Sebagai sekolah, mereka bekerja melalui tantangan-tantangan dari visi, mereka akan menemukan bahwa barangkali dapat membuat hal yang tak mungkin menjadi mungkin”.

3. Upaya Menggulirkan Visi

Para pemimpin tidak hanya harus membagi visi ke dalam sistem mereka, tetapi mereka juga harus menyimpan visi mereka dan akan menciptakannya. Tanpa upaya menggulirkan visi dalam apa yang mereka lakukan dalam kelas terutama oleh guru untuk mewujudkannya. Penggunaan visis semacam pendekatan untuk memotivasi pelaksanaan tugas pegawai.

Sebaiknya para kepala sekolah menghabiskan waktunya pada proses menggulirkan visinya kepada warga sekolah, di mana dia sebagai pimpinan sekolah di masyarakatnya, tidak hanya sebagai orang tua di sekolah untuk mebagi visi sekolah dan untuk menempatkannya visi berperan dengan keseluruhan masyarakat.

Langford dan Cleary (1986:134) menjelaskan bahwa peranan mendasar kepala sekolah adalah untuk mencapai keberhasilan visi sekolah. Karena visi memberikan umpan balik sementara dari ketidaktertarikan anggota masyarakat

dan menghubungkannya pada suatu peluang untuk mengkomunikasikan visi sekolah kepada para pelanggan.

Bagi visi untuk menjadi penting, jenis komunikasi yang sama harus dijalankan kepada pelanggan dalam secara baik. Jika para guru dan kepala sekolah tidak membagi visi sekolah, kunjungan masyarakat akan mewakili hanya terasing dari kompetisi antar sekolah. Dalam banyak sistem haruslah dipahami secara jelas visi sekolah dalam perspektif berbeda oleh orang tua, pembayar pajak, guru dan murid-murid. Peranan pimpinan adalah untuk mengintegrasikan kalimat visi untuk menjamin sistem bergerak ke dalam arah yang sama sehingga menjamin sistem adalah bergerak ke arah yang sama bagi semua semua pelanggan. Menurut Overton (2002:25) fungsi kepemimpinan dalam Membagi Visi :

- 1) Menciptakan visi dan perasaan kebersamaan
- 2) Mempercepat komitmen radipada keterasingan/ compliance
- 3) Menginspirasi kepercayaan,
- 4) Integritas membagi pandangan.
- 5) Mendukung keterampilan berbicara melalui dialog,
- 6) Menolong orang lain sesuai penagruh yang diberikan,
- 7) Membagi kepemimpinan, dan mempermduah
- 8) Memberikan energi kepada orang lain
- 9) Membangun tim kerja,
- 10)Bekerja sdebagai peran keteladanan.

Salah satu cara di mana visi disebarkan dengan baik, dapat disampaikan berkelanjutan dalam pemahaman bahwa setiap orang adalah bagian dari sistem yang luas. Perasaan guru di dalam kelas dan persahabatan dengan guru lain,

dengan fungsi administrasi sekolah. Dengan masyarakat di mana sekolah beroperasi, negara, dunia dan keseluruhannya. Idealisme para guru muda adalah selalu tercatat/mengakar dalam dalam perasan pengaruh global mempengaruhi keterampilan mereka. Seperti halnya;” *Kami gapai masa depan, maka kami mengajar*” tersuarakan pada jantung hati para guru.

Dijelaskan lagi oleh Langford dan Cleary (1986:135) bahwa:” *in educational system, the role of leadership is to sustain the vision of connectedness, so that student, teachers, administrators, parents and taxpayers- all those who a receive the benefit of system, understand their roles with respect to the large system of learning withh they operate*”. Itu berarti bahwa semua sekolah harus melihat diri mereka sebagai bagian dari suatu proses berkelanjutan dari pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan, dengan berhubungan kepada pelanggan masa kini dan mendatang serta kepada budaya yang mereka adalah bagian di dalamnya.

4. Kepemimpinan Tim mewujudkan Visi

Memahami kelompok kerja di sekolah dan mendorong kontribusi semua anggota dari organisasi menghadirkan suatu jenis kepemimpinan tim/membagi. Suatu kualitas kepemimpinan yang dibangun pada semua tingkatan suatu organisasi- tidak hanya pada pimpinan puncak. Para administrator dari sistem organisasi mengakui kepemimpinan wujud di dalam kerangka kerja kelompok. Kadang-kadang suatu perbedaan muncul antara bekerja dalam sistem dan bekerja atas sistem. Dalam suatu sistem, para manajer dari sistem yang bekerja atas organisasi membawa peningkatan terhadap siapa dia bekerja dalam organisasi. Secara otomatis,

ada dalam peningkatan organisasi, meskipun mereka kurang mengawasinya.

Dijelaskan Langford dan Cleary (1986:138) bahwa : *The leadership in that organization is clear, the source of the employer’s empowerment did not lie in company policy, but in an atmosphere of confidence and trust that was party of the organization’s culture. That atmosphere was created because all employees shared a common vision of the company’s purpose*”. Pendapat ini menegaskan posisi kepemimpinan dalam organisasi penting, sebagai sumber pemberdayaan para pegawai dan tidak boleh diabaikan dalam kebijakan lembaga. Dalam suatu atmosfir percaya diri dan kepercayaan dari budaya organisasi. Atmosfir tersebut perlu diciptakan sebab semua pegawai mebagi visi umum mereka ke dalam tujuan organisasi.

Jika sesuatu pekerjaan dalam visi berlangsung salah maka sifat individu dalam persaingan masyarakat akan memperoleh kegagalan. Tentu lebih baik dengan seorang pribadi yang dapat mengatasi kegagalannya. Berbagai kelemahan dan permasalahan melebihi kapabilitas mereka mengawasi, tetapi justru juga menciptakan kesulitan dalam kehidupan mereka.

Sesungguhnya guru tidak dapat langsung menyalahkan bahwa kegagalan dalam departemen anggaran sekolah, sebagai contoh; asperk kegiatan sekolah mempengaruhi apa yang terjadi di dalam kelas ketika guru mengajar. Jika buku-buku tidak diatur penyediannya, para pelajar tidak akan memiliki buku teks, pada hari pertama sekolah. Hal ini bukan kegagalan guru, dan hal ini tidak secara langsung mempengaruhi peluang pembelajaran di dalam kelas.

Salah satu proses kepemimpinan adalah mendorong guru untuk membantu kegiatan kantor sekolah. Demikian

pula proses kepemimpinan lainnya mendorong setiap orang dalam sistem untuk menyadari diri mereka sebagai anggota dalam kelompok yang sama dan bekerjasama atas masalah yang sama-sama dihadapi. Di sini tentu saja, kerjasama dalam menyediakan buku, atau pengatauran prosedur menyediakan buku teks untuk murid di setiap sekolah menjadi wilayah tanggung jawab mereka.

Sungguh pengakuan terhadap sebuah kegagalan adalah sebagai peluang untuk pertumbuhan. Hal itu merupakan satu dari karakteristik yang membedakan kepemimpinan nyata dari pengawasan saja. Pencerahan kepemimpinan terlihat dalam bentuk pemberian dukungan, mencari jalan keluar dan mengidentifikasi kebutuhan akan sumber daya bagi personil organisasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik". Langford dan Cleary (1986:144) menjelaskan :*" Leaders work with employees to improve the processes, rather than criticizing workers for failures in the system, recognizing that the people who know the job best are the ones who actually do it)"*. Dipahami bahwa pemimpin bekerja dengan pegawainya untuk meningkatkan proses, daripada mengkritik para pekerja dari kegagalan dalam sistem. Pengakuan bahwa orang-orang yang mengetahui pekerjaan terbaik adalah orang yang benar-benar melakukan pekerjaannya. Strategi bekerja tidak hanya bagi pimpinan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, tetapi juga bagi kepemimpinan kelas yang diberikan oleh para guru perlu mendapat perhatian dengan pembinaan profesi".

Kepemimpinan menghadirkan suatu jenis dari pencerahan kedudukan dalam suatu organisasi atau kelompok. Pemimpin adalah orang yang dapat melihat, orang yang dapat menggunakan pembagian pengalaman untuk menangani pemecahan masalah dan aktivitas perencanaan dalam kelompok.

Adalah penting untuk menekankan bahwa bila pemimpin mengadopsi suatu gaya bekerjasama dan dukungan Mereka tidak memberikan tanggung jawab bahwa hal yang mendasar untuk peranan pimpinan administratif. Para kepala sekolah atau pengawas pendidikan harus memperkuat usaha-usaha dari guru dan membuat kemungkinan bagi mereka untuk melakukan pekerjaan dan pengembangan keahlian sebagai anggota organisasi pembelajaran. Maka dukungan guru untuk meningkatkan murid di dalam kelas, memberikan kepemimpinan dan kemudahan dalam proses pembelajaran. Para pelajar akan memiliki perbedaan kemampuan dalam pembelajaran mereka dan guru harus membantu murid-murid mengidentifikasi apakah mereka mengetahui dan mengarahkan usaha-usaha untuk memperbaikinya. Untuk melakukan hal ini, para guru, seperti halnya kepala sekolah atau para pengawas harus memiliki pengetahuan bagaimana sistem itu bekerja dan memahami keragaman di dalam sistem, baik pengajaran, penghargaan terhadap perilaku pelajar, khususnya anak-anak yang masih muda di dalam kelas dari cara mereka dalam melakukan pembelajaran.

5. Visi untuk Kepemimpinan Sekolah Dinamis

Perbandingan gaya kepemimpinan dari keberhasilan militer, keagamaan, politik dan pimpinan perusahaan digambarkan bahwa konsep kepemimpinan adalah suatu hal yang dinamis. Gaya kepemimpinan mengungkapkan tujuan dari organisasi sama halnya sebagai suatu tugas mereka. Dijelaskan bahwa :*today , organization operate with increasing need for creative thinking skills, the ability to get along with and work productively with others in team situations, enhanced communication skills, and*

expanded technological know-how” .Kepemimpinan harus mengubah untuk mencapai tuntutan perubahan ini. Kepemimpinan dalam kelas capat mendukung pelajar yang memerlukan untuk menagani dengan situasi kompleks daripada fokus atas solusi yang sederhana.

Dalam konteks kepemimpinan sekolah dijelaskan bahwa :”*Leaders in schools must develop knowledge for themselves and for others in the organization; leaders must sustain passion for the vision and a schools must become learning organizations in every way* “ (langfor dan Cleary, 1986). **Para pimpinan sekolah harus mengembangkan pengetahuan mereka kepada yang lain dalam organisasi, pimpinan harus menggulirkan visi dan sebuah sekolah harus menjadi organisasi pembelajaran dalam setiap hari”**.

Menggulirkan visi secara jelas terhadap semua anggota dari suatu organisasi adalah tanggung jawab kepemimpinan. Mendorong para pegawai untuk memiliki kebanggaan dalam kontribusi mereka terhadap visi adalah sama pentingnya. Bekerjasama dengan mereka untuk mebuat visi dari organisasi, akan menjamin munculnya irama kerja yang indah. Kepala sekolah dapat mendukung para guru dalam mengajar, mengusahakan pembelajaran kooperatif. Kepala sekolah tidak akan melakukan sesuatu tanpa sumber dari visi sama halnya tetapi setiap interaksi memberikan satu peluang untuk memperkuat bahwa visi dan kekuatan perasaan guru memberikan kontribusi dari satu organisasi dan visinya.

Visi, seperti menciptakan kinerja yang baik, melibatkan mengalihkan apakah pengetahuan tentang tujuan organisasi kepada kontribusi seseorang dalam tujuan.

Ditambahkan, untuk memahami dan mengkomunikasikan suatu pengertian terhadap tujuan kepada anggota organisasi adalah hal esensial bahwa kepemimpinan baru meningkatkan proses akan menghasilkan respon yang sesuai dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan berbagai pekerjaan kreatif dalam sekolah.

Visi secara khusus adalah unik dalam organisasi. Suatu sekolah mungkin saja memandang dirinya sebagai memberikan peluang bagi pembelajaran aktif bagi semua anggota tetapi diragukan apakah hal itu berhasil atau aggal untuk diwujudkan.

Salah satu faktor yang menentukan sekolah emiliki kualitas tinggi adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang kondusif bagi kepuasan kerja personil, kinerja tinggi dan berfokus kepada kebutuhan pelajar. Perilaku kepala madrasah ditampilkan dalam menjalankan peran, gaya memimpin, hubungan interpersonal, mengambil keputusan, pembinaan iklim madrasah, keteladanan, pemberian imbalan (*reward*) dan hukuman dalam interaksinya dengan semua personil guru dan pegawai, siswa, serta komite madrasah. Semua faktor tersebut memberikan pengaruh terhadap keberhasilan madrasah untuk menjadi madrasah efektif.

Bagaimanapun, dalam kepemimpinannya kepala madrasah mengambil keputusan, membuat perencanaan dalam wujud misi, visi, tujuan dan sasaran serta kebijakan di madrasah nya. Demikian pula, kepala madrasah adalah pelaksana seluruh kebijakan Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional tentang pengelolaan dan peningkatan mutu madrasah sebagai sub sistem pendidikan nasional yang harus diberdayakan. Dengan kepemimpinannya, kepala madrasah juga mengorganisir, menggerakkan sumberdaya dan mengawasi guru, pegawai, dan siswa dalam

aktivitas manajemen dan pembelajaran. Selanjutnya dijelaskan Langford dan Cleary (1986:147) bahwa: *Leaders in schools must develop knowledge for themselves and for others in the organization; leaders must sustain passion for the vision and a schools must become learning organizations in every way* "Itu artinya, kepemimpinan dan visi harus dapat menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.

Untuk mengantisipasi implikasi perdagangan bebas dan globalisasi, banyak negara sudah bergabung dengan APEC, AFTA, NAFTA. Karena itu, harus diusahakan harmonisasi berbagai aturan, pengaturan dan standar bagi setiap komoditas, prosedur dan petunjuk pelaksanaan. Hal ini harus mengarahkan pendidikan terhadap sertifikasi, program akreditasi dan pengembangan *benchmarking* yang relevan dan indikator mutu (Jalal dan Supriadi, 2001:175).

Peningkatan kualitas sekolah bermuara kepada pelaksanaan kebijakan peningkatan kualitas berkelanjutan dalam bidang kurikulum, guru, murid, hubungan dengan masyarakat, sarana dan prasarana madrasah. Hal itu penting dilakukan karena sekolah berfungsi mengembangkan potensi para pelajar dan watak bangsa (*nation character building*) yang menghargai hak-hak dan kewajiban anggotanya dalam rangka terbentuknya masyarakat madani (*civil society*) yaitu suatu masyarakat sipil yang cerdas, demokratis, adil dan sejahtera.

Setiap sekolah perlu merancang visi yang mampu mengantisipasi tuntutan masyarakat, perkembangan ilmu dan teknologi sehingga mendorong personil sekolah mengembangkan program yang relevan. Untuk itu, kepala sekolah memegang peran penting sebagai ahli visi untuk menciptakan peluang membangun visi yang antisipatif.

Sekolah tidak boleh statis, karena dinamika bergitu cepat sehingga visi diperluakn untuk menciptakan masa depan yang diinginkan masyarakat dari setiap sekolah.

5. Peran Kepala Sekolah Mengubah Budaya Sekolah

Perubahan yang paling efektif dalam budaya sekolah terjadi manakala model nilai kepala sekolah, guru-guru dan pelajar dan keyakinan mereka penting bagi sekolah. Tindakan mereka dan kepala sekolah dicatat dan diinterpretasikan oleh yang lain sebagai apakah hal itu penting'. Kepala sekolah adalah orang yang bertindak dengan memperhatikan dan peduli terhadap yang lain sebagaimana untuk membangun budaya sekolah dengan nilai bersama. Demikian, kepala sekolah yang memiliki sedikit waktu bagi yang tempat lain sebagai suatu stempel tidak langsung dari pendekatan atas tindakan dan sikap.

Di samping bentuk itu, Deal dan Peterson menyarankan bahwa kepala sekolah bekerja untuk membangun pembagian visi-akar sejarah, nilai-nilai, keyakinan dan apa seharusnya sekolah, didengar staf secara cocok menghadapi konflik daripada menghindarinya, dan menggunakan metode berbicara dengan bercerita untuk mengilustrasikan pembagian visi.

Banyak praktisi memberikan nasehat dari bahwa kepala sekolah bekerja dengan bangunan tim, letakkan atas agenda anda; kedua, mengetahui bahwa anda tidak memiliki semua jawaban- setiap orang memiliki keterbatasan, belajar dari pelajar dan staf, meletakkan orang sebelum kertas.

Akhimya dari yang lebih penting adalah, kepala sekolah harus memelihara tradisi, nilai-nilai, ritual, dan simbol yang

sudah diungkapkan dan memperkuat secara positif budaya sekolah.

H. Membangun Tim Kerja di Sekolah

Tim kerja dapat menangani pemecahan masalah dan pembuatan keputusan di sekolah dan pada Dinas Pendidikan Kabupaten/kota atau Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan. Keberadaan Tim Kerja adalah untuk membangun hubungan lebih kuat di antara yang terlibat dalam aktivitas manajemen pendidikan. Pembentukan tim kerja ini pada akhirnya dapat menguntungkan para pelajar, sebab semakin lebih banyak orang yang menggunakan perspektif lebih luas untuk menolong mensukseskan program unggulan sekolah yang diharapkan bersama.

Menurut Lewis, Jr (1974:177) mengubah perilaku (motivasi) harus dilakukan melalui medium tim kerja dari pada melalui usaha individu. Hal ini merupakan tanggung jawab kepala sekolah dan pengawas untuk mempengaruhi perilaku anggota melalui usaha tim kerja yang aktif.

Untuk ini, tim kerja merupakan bahagian penting dalam menangani perubahan yang diinginkan di sekolah. Di samping poses pemberdayaan personal, sekaligus membentuk budaya sekolah yang baik bagi peningkatan kualitas sekolah sesuai harapan masyarakat

1. Perlu Tim Kerja Yang Berkualitas

Pembentukan tim kerja dalam pendekatan kepemimpinan di sekolah adalah dalam rangka mengembangkan kemampuan personal dan rasa tanggung jawab dalam sekolah. Menurut Overton (2002:90) hal yang perlu dipertimbangkan dalam kepemimpinan tim kerja, yaitu:

(a) keadilan, (2) ketenangan, (3) sikap positif, (4) mau mendengarkan, (5) kesabaran, (6) pengetahuan”.

Tim kerja memiliki beberapa pengaruh positif. Pertama; semakin banyak orang terlibat dalam pengambilan keputusan, akan semakin baik dalam melaksanakan keputusan tersebut. Kedua; anggota tim secara terus menerus belajar dari orang lain dalam timnya yang memiliki gagasan cemerlang dan segar. Ketiga; lebih banyak dan baik informasi serta tindakan yang berasal dari kelompok orang dengan keragaman sumberdaya dan ketarampilan. Keempat; adalah baik kesempatan bahwa kesalahan-kesalahan dapat diatasi dan diperbaiki. Kelima; risiko yang ada ditangani secara bersama karena dari kekuatan bersama kelompok Sesuatu yang dirasa akan terjadi, bahwa organisasi dapat lebih berharap semua pelaku mungkin dalam organisasi yang sama, karena ada kegembiraan dan pengertian, Keenam: tim merupakan cara yang sangat efektif dalam meningkatkan produktivitas dan moral.

2. Jenis-Jenis Tim Kerja

Ukuran tim kerja sangat beragam, misi dan masa berlangsungnya. Secara umum ada dua tipe utama tim kerja, yaitu: tim yang permanen, dan tim yang tidak permanen/ sementara.

Adapun tim yang permanen seperti fungsi spesialis tertentu bagi pengembangan kurikulum pengajaran. Sedangkan tim yang temporer/ sementara diorganisir untuk suatu tujuan jangka pendek yang akan dibubarkan begitu pekerjaan selesai. Tim kerja sementara akan berakhir fungsinya begitu misi telah terpenuhi.

Jenis yang utama dari tim, dapat dibentuk pada Dinas Pendidikan adalah mengupayakan tim manajemen yang biasanya mencakup para pengawas dan administrator kantor Dinas Pendidikan yang memungkinkan anggotanya adalah para kepala sekolah. Tim manajemen berfungsi dan bertanggung jawab terhadap Dinas Pendidikan Kabupaten dan Kota. Dalam, kebijakan yang luas, misi atau pembuatan keputusan. Tim manajemen memilih tugas khusus seperti revisi kurikulum. Sub kornite tim manajemen adalah juga dapat dibentuk dalam level sekolah, tetapi disebut tim administrasi kepemimpinan tim atau komite sekolah, dewan pendidikan. Tim menolong kepala sekolah dalam membuat rencana, keputusan atau pemecahan masalah. Banyak bagian komite dapat eksis pada level sekolah dalam menyusun tujuan tim. Demikian pula aktivitas tim di luar sekolah, kelompok penasehat dan orang tua, tim pengembangan kurikulum, dan lainnya.

Seorang pemimpin efektif akan lebih cepat membentuk tim kerja pada pertemuan-pertemuan dengan maksud peningkatan kreativitas. Pendekatan tim seharusnya merupakan sinergisitas pemikiran. Para anggota mendorong yang lain, jadi keseluruhan jauh lebih besar daripada jumlah bagian (*The whole becomes far greater than the sum of the parts*).

- 1) Tim kerja dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan dengan mendorong orang yang mengimplementasikan suatu program untuk merasakan keterlibatannya terhadap hal tersebut,
- 2) Cara-cara yang baik untuk membentuk komitmen adalah dengan keterlibatan dalam perencanaan dan suatu proyek,

- 3) Partisipasi kelompok-kelompok dapat menjadi kecewa, bagi orang yang tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan,
- 4) Banyaknya beban kerja akan lebih dapat dikerjakan
- 5) Peningkatan penencanaan. Suatu kelompok kritis, dengan sejumlah sudut pandang, akan mengurangi kesalahan dalam keadaan yang sangat penting daripada hanya seorang bekerja sendirian,
- 6) Lebih cepat dalam memuaskan hubungan kerja, sebagai orang yang memperoleh bekerja positif, keadaan produktif dengan penuh persahabatan.

3. Faktor Yang Menjamin Kualitas Tim

Ada dua faktor esensial untuk kualitas tim, yaitu ikatan dan kepaduan. Keduanya membangun pengertian dan budaya tim- Kekuatan dan potensi dari tim. Mengembangkan seseorang bersama untuk bergabung bersama dengan yang lain dalam bentuk kesatuan dan budaya kebersamaan. Suatu tim dengan budaya yang kuat memiliki beberapa kualitas. yaitu: bertujuan, bangga, harga diri, berani, percaya diri, antusias, memberdayakan, komitmen, kepatuhan dan kepuasan”

Untuk mengembangkan rasa kompetisi, ketertarikan dan kepaduan, menurut Overton (2002:91) ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh pimpinan, yaitu:

- (1) Jangan lupa menunjukkan kepada pegawai bahwa mereka adalah penting,
- (2) Mengakui prestasi pegawai,
- (3) Bantulah pegawai mencapai kebutuhannya,
- (4) Perlakukan pegawai dengan adil dan konsisten’.

Kepaduan menjamin bahwa anggota tim akan bertekad menggunakan waktu, pengetahuan, keterampilan, dan energi kepada tim dan tujuannya. Kepaduan anggota tim adalah lebih antusias dan lebih patuh terhadap sekolah dan tim. Para anggota dapat memulai proses kepaduan tim selama pertemuan pertama sebagaimana mengevaluasi tujuan mereka, sasaran, peran pribadi serta tanggung jawab kelompok.

Kepaduan didefinisikan sebagai perasaan kebersamaan atau masyarakat di dalam satu kelompok. Suatu kesatuan kelompok adalah seorang di mana ada insentif bagi kontribusi kepada kelompok dan perasaan memiliki dan saling berhubungan di antara anggota”

Untuk mengusahakan komunikasi berkualitas tinggi dan kesatuan maka kepala sekolah harus berusaha mendengarkan secara aktif, memungkinkan orang lain berperilaku bijaksana dengan banyak menanyakan masalah yang dihadapi anggota, bersikap mendorong daripada mendominasi, memberikan kritik yang konstruktif menenangkan pendapat orang lain, mendukung dan bersikap secara adil.

4. Strategi Terbaik dalam Membentuk Tim

Banyak strategi yang dapat dipergunakan dalam membentuk tim terbaik. Oswald (1996) berpendapat bahwa ada beberapa strategi yang dapat dipergunakan dalam membentuk tim kerja di sekolah. Pertama; semua anggota tim harus mengerti secara jelas misi tim tersebut dibentuk. Anggota tim harus mendapat jawaban mengapa saya ada dalam tim ini. Kedua; Menentukan peran anggota tim, khususnya memilih apakah sebagai fasilitator, atau pencatat, dan pengamat. Ketiga; memberikan garis besar

tanggung jawab dari tim dan menentukan komposisi tim serta penjadwalan, dan hasil yang diharapkan.

Sebenarnya untuk membentuk keprofesionalan tim, maka perlu pelatihan anggota tim dalam upaya menata gagasan-gagasan baik Tim efektif harus menyadari terhadap si (pekerjaan yang akan dilaksanakan mereka), dan proses (bagaimana mereka menyusun pekerjaan yang harus dilaksanakan). Bagian dari budaya kelompok adalah membicarakan struktur pekerjaan dan proses melaksanakannya.

Para pelatih dapat juga meningkatkan pengertian anggota tim dan kelompok dinamis dan keterampilan berkomunikasi. Suatu hal yang memungkinkan para anggota ini akan belajar dengan senang, bahkan ada juga konflik yang menjadi hambatan, namun ada konflik yang dapat dimanfaatkan menjadi kekuatan. Di samping itu ada konflik yang akan membawa kepada konsensus. Para pelatih dapat membawa anggota tim bagaimana dan mengapa konsensus harus dicapai, sama halnya dengan pemberian rasa hormat kepada yang lain karena gayanya, kejujuran berbicara, dan perjuangannya pada keputusan tim untuk konstituen kita”

5. Problema Umum Tim

Ada beberapa problem yang biasanya muncul dalam tim kerja. Menurut Oswald (1995) apabila suatu tim mengalami kegagalan, hal itu biasanya disebabkan salah satu dan ima alasan, yaitu:

- 1) Para anggota tim tidak mengerti misi tim tersebut,
- 2) Anggota tim tidak mengerti peran mereka atau tanggung jawabnya,

- 3) Anggota tim tidak mengerti bagaimana melakukan tugas mereka, atau untuk bekerja sebagai bagian dari tim
- 4) Anggota tim tidak menguasai fungsi tim, tujuan atau sasaran,
- 5) Para anggota tim menolak peran mereka atau tanggung jawabnya

Kadangkala banyak masalah yang dihadapi dalam tim disebabkan kurang terampil komunikasi dari anggota tim. *The Arkansas State Board of Education* (1992) menemukan bahwa seorang anggota dapat menyebabkan masalah dengan terlalu negatif, membingungkan dalam pencapaian konsensus, menyerang pribadi anggota lain, tidak serius menjalankan peran anggota tim, terlalu bosan, menolak partisipasi, atau hanya segmen tertentu dan masyarakat sekolah yang memiliki alasan kuat menjadi tim, daripada menghadirkan setiap orang dengan suatu minat dalam sekolah.

Dalam konteks ini, Lewis, Jr (1974:177) mengemukakan ada lima kondisi yang harus eksis di sekolah agar supaya dapat membangun iklim motivasi yang efektif bagi kemajuan suatu sekolah, yaitu:

- 1) Saling mempercayai- yaitu antara sesama guru untuk membangun saling percaya ini, tetapi dapat dirusak dalam waktu singkat. Karena itu setiap guru harus bebas menyampaikan optimismenya, menyatakan perasaannya tentang isu, menanyakan masalah yang muncul karena salah pengertian, dan bersikap tidak setuju kepada orang lain
- 2) Saling mendukung- yaitu antara sesama guru saling mendukung dalam pekerjaan, kesejahteraan, pertumbuhan dan keberhasilan seseorang. Ketika

saling mendukung dapat dibangun di sekolah tidak akan ada waktu yang dihabiskan oleh para guru untuk melindungi diri dari kepala sekolah, pengawas atau komite sekolah. Saling mendukung akan muncul di sekolah bila para guru memberikan energi dan waktunya untuk sekolah dan teman sejawatnya memberikan bantuan untuk mencapai aktivitas pekerjaan mereka.

- 3) Kemurnian komunikasi- yaitu komunikasi yang murni akan eksis bila para pendidik merasa dipedulikan dan dijaga dan apa yang dikatakannya. Itu berarti bahwa kepala sekolah dan pengawas tidak memperlakukan staf dengan memberikan pertanyaan menjebak atau saran yang salah untuk mencoba integritas pribadi para guru.
- 4) Menerima konflik sebagai sesuatu yang normal- yaitu para guru tentu saja berbeda dan unik antara yang satu dengan lainnya, sehingga sering tidak sepakat tentang sesuatu dengan yang lain.. iklim sekolah yang baik eksis bila setiap anggota staf menenima konflik sebagai suatu yang biasa.
- 5) Saling menghormati bagi setiap individu yang berbeda- Ada keputusan yang harus diorientasikan tim sebab mereka memerlukan komitmen untuk keberhasilan program bersama. Bagairnanapun, efektivitas tim kerja akan eksis bila individu guru bebas bertanya tentang suatu masalah, atau menerima nasihat dari anggota lain”

Pelatihan pengenalan tim kerja dan penilaian berkelanjutan dapat membantu mencegah problema muncul dalam berbagai peristiwa. Bahkan jika tim tidak memperhatikan pelatih profesional, anggota dapat memiliki

komitmen untuk mengevaluasi misi dan peran mereka pada saat pertemuan pertama. Anggota tim harus menyadari dari gangguan dan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk menangani efektivitas pertemuan, mewujudkan komunikasi anggota tim, bergerak melalui proses pemahaman pribadi kepada pemahaman bersama.

Bab V Kepemimpinan Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi adalah sebagai pusat kajian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta seni yang telah berlangsung lama dan berkelanjutan. Berbagai institusi pendidikan tinggi berkembang pesat dan berbagai pusat penelitian untuk pengembangan IPTEK juga semakin maju serta memiliki keragaman bentuk. Secara bersamaan, perkembangan pengetahuan baru dan perubahan memasuki semua tempat aktivitas manusia melakukan kreativitas ilmiah, seni dan budaya.

Knapper dan Kropley (2000) menjelaskan bahwa perguruan tinggi menjadi wahana penting dalam pelaksanaan pendidikan sepanjang hayat, sebab prestise dan pengaruh universitas dan akademi dalam sistem pendidikan pada banyak negara mengemuka dalam hal pengembangan teori dan pelaksanaan riset. Dalam prakteknya saat ini, perguruan tinggi memberikan pembelajaran, penelitian dan memajukan pengaruh pengetahuan, sikap, nilai dan prakatek dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat.

Saatnya manusia sebagai pencipta kebudayaan harus membangun kembali tidak hanya organisasi yang dijalankan tetapi juga diri setiap orang yang merasa dan ditempatkan sebagai pimpinan. Pergantian utama abad ini memberikan

tekanan terhadap pimpinan dalam setiap sektor kehidupan. Banyaknya perubahan sudah menimbulkan berbagai peningkatan kompetisi global dalam bidang ekonomi, politik, dan sosial budaya serta tuntutan terhadap kepemimpinan.

Bagaimanapun, perkembangan revolusioner sains dan teknologi begitu sempurna untuk mengubah berbagai sistem kehidupan. Hal ini merupakan tantangan bagi semua model lama dari cara berpikir manusia dan bertindak setiap orang dalam organisasi. Masyarakat sedang menanti suatu transformasi mendasar dalam kepemimpinan apa dan elemen apa sajakah bagi kepemimpinan efektif yang dibutuhkan untuk abad ke-21, tak terkecuali dalam dunia pendidikan.

A. Perguruan Tinggi sebagai Pusat Keunggulan

Pada mulanya, suatu universitas tumbuh dan berkembang sebagai institusi pendidikan tinggi saja. Peran yang dijalankannya memberikan jasa pelayanan pembinaan potensi manusia, bukan sebagai lembaga profit. Universitas sebagai penyelenggara pendidikan tinggi (PT) adalah lembaga yang memenuhi tuntutan masyarakat terhadap berbagai keperluan dan kebaikan serta usaha-usaha lain yang sesuai dengan fungsi, menyiapkan sumberdaya manusia. Karena untuk mengelola negara dengan semua supra struktur dan inpra strukturnya diperlukan tenaga SDM terdidik dalam berbagai bidang keahlian.

Tetapi sekarang ini, universitas telah menjadi suatu lembaga semakin berkembang pesat. Berbagai unit usaha, perusahaan, dan jasa pelatihan serta penelitian berorientasi profit mulai mengemuka pada atmosfer universitas dalam

negeri. Hal itu terjadi karena universitas menjadi suatu sub sistem dalam sistem sosial yang luas. Perguruan tinggi sejatinya bukan terpisah dari keperluan masyarakat, yang sibuk dengan dirinya sendiri. Sebuah PT memerlukan masyarakat, dan sebaliknya masyarakat memerlukan perguruan tinggi. Tidak hanya input mahasiswa yang diperlukan PT dari masyarakat, tetapi pembiayaan/dana dan pengawasan diperlukan PT dari pihak terkait agar benar-benar menjadi lembaga yang akuntabel.

Barnett (1992:18) menjelaskan bahwa setiap perguruan tinggi dalam pendekatan kontemporer memiliki peran, yaitu: (1) Perguruan tinggi menghasilkan tenaga kerja berkualitas, (2) perguruan tinggi memberikan latihan bagi karir tenaga pelatihan, (3) Perguruan tinggi sebagai manajemen efisien dari pengajaran, (4) perguruan tinggi sebagai perluasan kesempatan hidup". Dengan memperoleh pendidikan tinggi maka seseorang mampu mengembangkan otonomi individu, membentuk integritas dan kapasitas intelektual. Demikian pula pada kesempatan yang sama pembentukan kemampuan intelektual individu diperoleh dari kebudayaan generasi terdahulu untuk dikembangkan sesuai tuntutan zaman. Karena itu dalam perolehan pendidikan tinggi, mahasiswa mengalami peningkatan karakter individu, pengembangan kompetensi untuk berpartisipasi dalam pembangunan masyarakat.

Bagaimanapun, aktivitas setiap PT dinapasi oleh kebebasan akademik yang menjadi nilai sentral bagi inovasi dan kreativitas terorganisir. Dalam IAU Working Document (2000) dijelaskan kebebasan akademik diartikan sebagai kebebasan setiap anggota sebagai warga akademik dalam pembelajaran personil, mahasiswa dan sarjana melanjutkan tuntutan kesarjanaannya mereka, tidak bergantung pada politik, filsafat atau epistemologi pendapat atau kepercayaan

pelanggan dan munculnya standar internal bagi kehidupan suatu perguruan tinggi bermutu dan dengan PT lainnya unggul ketika berkompetisi.

Dalam konteks perguruan tinggi, konsep keunggulan dipahami sebagai kepercayaan diri tinggi tentang standard kualitas yang dipertahankan (Barnett, 1992), Bagaimanapun, keuntungan pendidikan bermuara kepada perubahan mahasiswa dalam hal kapasitas intelektual dan keetrampilan, nilai, sikap, minat, kesehatan mental yang terkait dengan pengalaman selama belajar di sebuah PT. Hal ini berkaitan dengan model pengembangan bakat. Jadi ada hubungan antara tujuan individu dan masyarakat dalam formulasi keuntungan dari keunggulan PT. Jika sistem pendidikan tinggi berhasil mengembangkan mahasiswa dan bakat di berbagai fakultasnya kepada aktualisasi potensi maksimal itulah keuntungan individu dan masyarakat. Berdasarkan kondisi ini menurut Astin (1985) keunggulan (*excellence*) didefinisikan sebagai kemampuan institusi untuk menghasilkan keuntungan pendidikan secara signifikan atas diri mahasiswa dan fakultas". Jadi derajat kualitas yang dicapai sarjana yang dihasilkan suatu fakultas dan PT melebihi kualitas yang dicapai lulusan lain dalam jurusan yang sama maupun jurusan yang berbeda".

Jadi setiap PT harus berusaha dengan manajemen dan kepemimpinannya menjadi pusat keunggulan. Bagi universitas, institut, sekolah tinggi, atau akademi yang sudah bermutu, akuntabilitas yang dijalankan terhadap berbagai program akademik sudah semakin tinggi dalam mencapai keunggulan. Bagi warga fakultas, menurut Astin (1985) keuntungan pendidikan mencakup peningkatan dalam keterampilan pembelajaran atau dalam penelitian. Kondisi sarana dan prasarana, fasilitas dan proses perkuliahan memang harus memiliki keunggulan pula agar keterampilan

sarjana sebagai hasil perkuliahan membuatnya berhasil dalam pekerjaan dan dalam lembaga tertentu. Senyatanya, bagi lulusan yang unggul, maka sebagai sarjana yang sudah tamat secara praktis diterima langsung di tempat kerja tertentu atau pada pendidikan lanjutan akan menjadi prestasi dan prestise sebuah fakultas".

Di sini akan muncul keuntungan eksistensial yang dilihat dari perspektif mahasiswa, karena keuntungan eksistensi ini mengacu kepada kualitas pengalaman mahasiswa, perubahan dalam kompetensi, pengaruh dalam pekerjaan yang dicapainya. Jadi kepuasan subjektif mahasiswa dalam hal kontak dengan teman kuliah, kualitas ekstra kurikuler, keterlibatan akademik, aktivitas rekreasi dan kehadiran dalam perkuliahan semuanya ada dalam pengalaman yang bernilai dalam kuliah sebagai sebuah keunggulan".

Konsep ini harus dicermati setiap pimpinan PT. Tentu saja banyak pengembangan program untuk keunggulan organisasi perguruan tinggi dilaksanakan tidak hanya dalam hal program studi, proses akademik, pelayanan administratif, maupun kualitas hasil. Kerjasama dengan institusi formal pemerintahan dan swasta, perbankan, industri, dan pabrikasi dalam segala jenisnya yang semakin meningkat permintaannya perlu direspon untuk mencapai keunggulan. Manajemen perguruan tinggi, tidak hanya mengurus persoalan-persoalan operasional harian, akan tetapi sudah semakin memperhatikan optimalisasi pemanfaatan sumberdaya perguruan tinggi, termasuk pengelolaan anggaran, efektivitas, prioritas dan keputusan strategis. Karena itu diperlukan kepemimpinan PT yang tangguh untuk mewujudkan perubahan yang bermakna pada setiap gerak langkah dan napas kehidupan PT menghasilkan lulusan berkualitas dan unggul.

Mengacu kepada pendapat Seymour dalam Hubbard, ed, (1994:142) ada beberapa alasan yang mendorong universitas memperhatikan kualitas, yaitu : kompetisi, pembiayaan, akuntabilitas dan orientasi pelayanan". Baik perguruan tinggi negeri maupun swasta sangat tergantung kepada pendaftar (*enrollment*), karena itu bila sebuah universitas berkualitas/unggul, maka pendaftar akan semakin banyak, karena mereka mengejar pasar lulusan yang diperlukan oleh institusi bisnis. Jadi kompetisi antar universitas harus direspon dengan peningkatan kualitas. Demikian pula halnya, universitas memerlukan pembiayaan yang semakin meningkat melalui pendaftaran mahasiswa (dana SPP dan DPP), APBN, APBD dan Bantuan/pinjaman lunak terutama dalam rangka operasional dan pengembangan universitas dari dalam dan luar negeri. Hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dan manajemen PT bahwa *stakeholders* akan mempertanyakan ke mana uang yang mereka bayarkan dengan mahal untuk mengharapkan pendidikan yang berkualitas. Selain itu, masyarakat dewasa ini semakin menyadari pentingnya akuntabilitas universitas, karena mereka juga membayar pajak untuk keperluan pembiayaan perguruan tinggi. Hal yang tak kalah pentingnya adalah PT harus berorientasi pelayanan, artinya universitas sebagai institusi masyarakat harus memberikan pelayanan yang lebih baik dengan standar kualitas dan mempertimbangkan pembiayaan".

Tilaar, (2002:17) menjelaskan bahwa mengubah suatu sistem manajemen pendidikan tinggi tidaklah mudah, sebagaimana dibayangkan. Terdapat banyak kendala yang dihadapi di dalam penerapan suatu sistem. Selain itu setiap perubahan sistem menuntut biaya dan persiapan matang. Apalagi jika tidak tersedia sumberdaya manusia yang

diperlukan, maka setiap penerapan prinsip manajemen baru akan meminta biaya besar".

Dalam konteks ini, sebagai pendidik, administrator dan rektorat pada perguruan tinggi dalam kepemimpinannya harus menciptakan perubahan. Apa saja dan apa saja yang mereka usahakan untuk kemajuan perguruan tinggi adalah berkaitan dengan proses manajemen, komitmen, dukungan profesionalisme dan komitmen pribadi untuk memajukan perguruan tingginya. Itu artinya, setiap universitas tidak lagi bisa bekerja secara tradisional, akan tetapi jika ingin maju dan mengutamakan kebutuhan pelanggan, maka pendekatan sistem terhadap manajemen menjadi pilihan agar sumberdaya perguruan tinggi dapat dimanfaatkan dengan optimal, dalam setiap tindakan baik yang sudah ada di dalam maupun yang masih ada di luar organisasi. Pemikiran di atas sejalan dengan pendapat Banta (Hubbard, 1993), bahwa institusi perguruan tinggi yang memiliki kesungguhan komitmen mutu dicirikan sebagai berikut:

- 1) Adanya komitmen kepada kebutuhan peningkatan mutu berkelanjutan. Warga universitas harus sering berpikir tentang bagaimana untuk menjadi yang lebih baik,
- 2) Mengidentifikasi siapa saja yang mereka layani dan apakah potensi serta kebutuhan yang dilayani terhadap para mahasiswa, penerima/pemesan hasil penelitian dan pelayanan aktivitas warga universitas,
- 3) Memasukkan kebutuhan pelanggan terhadap pernyataan misi universitas,
- 4) Mengidentifikasi nilai fundamental yang akan mengarahkan tindakan,
- 5) Mengembangkan visi berkaitan apa yang diinginkan universitas pada masa depan,

- 6) Memiliki kepemimpinan kuat yang mengkomunikasikan visi, tujuan, nilai dan visi lembaga berkelanjutan kepada fakultas, staf dan mahasiswa,
- 7) Mengidentifikasi proses penting dalam bidang pengajaran, penelitian dan pelayanan,
- 8) Mengutamakan pelaksanaan aktivitas dengan misi dan nilai,
- 9) Memberikan peluang pendidikan lanjutan bagi semua pegawai, baik kelompok yang mengerjakan proses harian maupun dalam pekerjaan yang berkaitan dengan keterampilan,
- 10) Menggunakan tim fungsional untuk meningkatkan proses dan ketergantungan atas pemeriksaan pencapaian kualitas,
- 11) Mendorong pembuatan keputusan kepada level rendah yang sesuai, menciptakan suatu sikap saling ketergantungan dan kepercayaan keseluruhan institusi,
- 12) Membuat keputusan atas dasar alokasi sumberdaya sesuai data. Menggunakan berpikir kuantitatif sepanjang berkaitan dengan kompetensi dalam kelompok keterampilan pemecahan masalah dan relevansi prosedur statistik dengan menyebarkan kepada seluruh bagian institusi,
- 13) Memandang masalah-masalah ini sebagai pembelajaran organisasi, salah satunya, yaitu: (a) menghasilkan pembelajaran mahasiswa, penelitian dan pelayanan, (b) mempelajari, memantau dan mengevaluasi proses yang memproduksi hasil, (c) membuat kerjasama aktif dalam proses peningkatan

mutu pada semua yang berkaitan, termasuk fakultas, staf dan mahasiswa, orang tua, penyedia, pegawai dan anggota masyarakat.

14) Mengakui dan menghargai semua orang yang menekuni dan merasakan bekerja untuk meningkatkan kualitas”.

Keempat belas konsep tersebut merupakan langkah, proses, pemikiran dan cara mensikapi pentingnya komitmen kualitas pada setiap perguruan tinggi. Namun yang paling penting pada tindakan awal adalah menangkap pemikiran di atas oleh manajemen dan kepemimpinan perguruan tinggi untuk disebarkan kepada seluruh komponen terkait dengan institusi yang ingin maju dan berkualitas.

Fasilitas yang paling penting bagi warga akademik sebuah perguruan tinggi adalah manajemen. Sebagai sebuah proses, manajemen PT adalah pemanfaatan teknik yang sistematis yang dapat mengantarkan pada tujuan, stamina, imajinasi serta komitmen yang sangat penting bagi kemurnian pembelajaran mahasiswa. Jadi komitmen dan motivasi manajerial adalah hal yang memungkinkan sebuah universitas mampu mendesain pencapaian tujuan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Ditegaskan oleh Balderston (1995:4) bahwa; *“everyone involved in university management should give equal attention to process, mechanism and consequences”*. Dipahami bahwa, setiap orang (akademisi, pegawai administrasi, staf dan tenaga pendukung lainnya) perlu memberikan perhatian yang sama dalam proses, mekanisme dan akibat-akibatnya. Itu artinya, semua personil PT harus memahami proses kerja dalam manajemen sehingga ada tanggung jawab sesuai bidangnya untuk mencapai keberhasilan pekerjaan.

Hal yang krusial dan unik dari proses manajemen adalah pembelajaran, pembentukan karakter, kreativitas pada puncak peroleh pengetahuan dan imajinasi, dan tanggung jawab penegakan nilai. Proses ini memerlukan dukungan oleh banyak orang, melalui komunikasi melakukan berbagai usaha dan pelayanan, penggunaan ide-ide baru, orang-orang dan sumberdaya serta pengambilan keputusan.

Mekanisme dan struktur proses universitas berjalan/bekerja untuk mencapai tujuan. Bagaimanapun, struktur dan mekanisme memberikan pengaruh yang besar dalam jangka waktu panjang. Ukuran, bentuk dan kondisi adalah menentukan kemampuan dan juga penyimpangan untuk kemudahan dan kecepatan perubahan. Bagaimanapun, perubahan memerlukan biaya serta rancangan dan investasi. Pelaksanaan kegiatan akademik haruslah maksimal, lebih terukur sehingga hasil yang dicapai memuaskan. Proses pembelajaran yang standar bagi mahasiswa, penyediaan buku di perpustakaan, dan ruang kuliah yang baik dan nyaman, sarana fasilitas yang lengkap, lapangan olah raga, ketersediaan laboraturum pada sebuah universitas merupakan hal yang harus dipersiapkan untuk kelangsungan penyelenggaraan program akademik yang berkualitas.

Sumberdaya universitas yang tersedia menjadi prasyarat dari harapan dan keinginan dalam menyelenggarakan program akademik. Usaha-usaha ke arah yang lebih efektif dalam menggunakan sumberdaya menjadi jaminan bagi eksisnya sebuah perguruan tinggi dalam berbagai program unggulan. Jadi peningkatan kualitas harus diformat dalam keputusan strategis yang dirancang oleh pimpinan perguruan tinggi secara langsung berkaitan dengan alokasi sumberdaya. Hal itu tentu saja akan menentukan dinamika organisasi universitas ke depan.

Pimpinan perguruan tinggi dan personil lainnya harus menangani operasional dan proses rancangan manajemen untuk melakukan sesuatu yang benar sejak dari awal. Bagaimanapun, masyarakat dewasa ini semakin menyadari adanya saling ketergantungan, dan tentu saja semua jenis organisasi memerlukan dukungan masyarakat, dan masyarakat memerlukan organisasi. Demikian pula, setiap universitas memerlukan dukungan semua 'stakeholders' (pihak terkait), sehingga diperlukan akuntabilitas yang tinggi dari setiap universitas kepada pemerintah dan masyarakat.

B. Kepemimpinan Menuju PT Bermutu

Meskipun selama ini sudah banyak usaha perbaikan perguruan tinggi melalui pengembangan mutu dosen, perbaikan kurikulum, penataan organisasi dan manajemen, namun akhir-akhir ini fenomena menunjukkan masih banyak kekecewaan masyarakat terhadap kinerja perguruan tinggi. Banyaknya pengangguran terdidik (berpendidikan sarjana) cenderung dipersalahkan pada keberadaan perguruan tinggi yang mengeluarkan para sarjana. Diperkirakan lulusan perguruan tinggi masih kurang relevan dengan kebutuhan lapangan kerja yang tersedia (relevansinya rendah) sehingga perguruan tinggi dianggap kurang efektif. Para lulusan perguruan tinggi tidak memiliki keterampilan wirausaha, banyak yang bekerja tidak sesuai bidangnya, lama mendapat pekerjaan, banyak yang menganggur, dan gaji rendah.

Banyak faktor yang diyakini menyebabkan mutu lulusan perguruan tinggi rendah, yaitu: faktor input mahasiswa, kurikulum, proses pembelajaran, metode, mutu dosen, dan sarana/prasarana. Untuk itu, manajemen pendidikan tinggi seharusnya memiliki kekuatan untuk mereduksi kekecewaan setiap mahasiswa dan masyarakat. Dalam

konteks ini, perlu dicari upaya-upaya terobosan peningkatan penggunaan sumber daya yang ada serta memperluas sumber daya untuk mendukung efektivitas manajemen. Di sinilah arti kehadiran kepemimpinan rektorat dan dekanat yang berkualitas bagi setiap PT.

Perguruan tinggi adalah lebih dari sekedar proses dan mekanisme, tetapi juga termasuk hasil yang diakibatkannya. Perguruan tinggi merupakan sub sistem pendidikan nasional. Fakultas beserta komponen pendidikan yang ada di dalamnya adalah subsistem perguruan tinggi. Seluruh komponen yang ada di dalamnya perlu diberdayakan untuk mengoptimalkan fungsi perguruan tinggi sebagai wahana strategis pengembangan sumber daya manusia (SDM). Berbagai tuntutan kebutuhan tenaga ahli, ilmuwan dan profesional di masyarakat menjadi tanggung jawab perguruan tinggi. Oleh karena itu, perhatian dan dukungan terhadap pelaksanaan berbagai kegiatan akademik di fakultas/jurusan /program studi seyogyanya tidak boleh asal jadi, terbelit rutinitas saja, rasa tanggung jawab rendah yang secara kumulatif menyebabkan kelambanan (*low speed*) dalam penyelesaian tugas.

Balderston (1995:354) menjelaskan bahwa untuk mengalokasikan sumberdaya bagi keunggulan maka kepemimpinan universitas berjalan atas pengembangan dan penggunaan mekanisme konsultasi yang baik daripada mempercayai beberapa individu untuk membuat keputusan krusial". Hal itu dapat dimulai dengan janji akademik dan promosi. Tentu saja melalui pembuatan skala pembiayaan dan aspek lain dalam kompensasi akan menjadi lebih kompetitif antara sumberdaya manusia akademik mereka tidak merasa ditempatkan menjadi manusia kelas dua atau dinomorduakan (*mediocrity*).

Hal yang esensial adalah memiliki standar kualitas tinggi dalam semua dimensi yang signifikan. Jadi standar prestasi fakultas harus ditingkatkan lembaga dan secara adil serta diprogramkan sebagai norma seluruh fakultas".

Bagaimanapun manajemen PT dalam mewujudkan kerjasama dengan fakultas, perlu ditingkatkan untuk meninjau ulang kualitas pelaksanaan akademik dan memberikan dorongan peningkatan dengan pilihan-pilihan terbaik yang berbeda dan baru. Tentu saja diakui bahwa setiap universitas memiliki masalah terhadap lingkaran pembiayaan. Selama periode peningkatan sumberdaya yang begitu cepat, peningkatan harus pembiayaan dan sumberdaya yang meningkat. Sebagian program akademik ada yang memiliki pertumbuhan lambat. Jika ada program akademik seperti itu, maka strateginya adalah meningkatkan kualitas program akademik yang lain dengan menseleksi program akademik yang masih memiliki keunggulan untuk mengurangi kegagalannya dengan ditingkatkan standard keunggulannya. Bagaimanapun, komitmen untuk keunggulan menuntut lebih dalam hal pembiayaan sumberdaya.

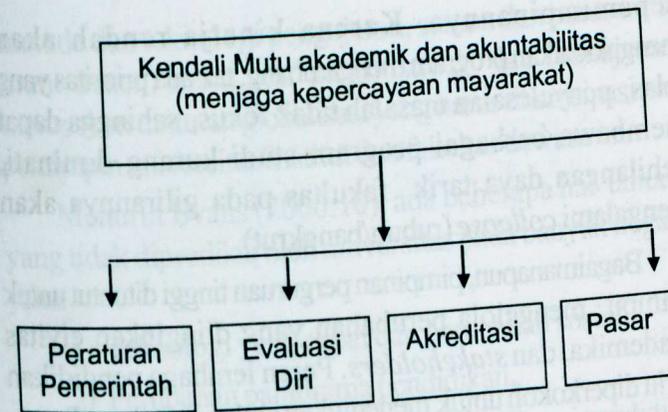
Menurut Semiawan (1999:13) strategi dalam mencapai cita-cita keunggulan secara optimal oleh PT banyak ditentukan oleh visi dan kebijakan (*policy*) pengambilan keputusan dalam proses pembangunan pendidikan tinggi. Pengembangan kompetensi kognitif tingkat tinggi (*quality thinking skills*) dan *interpersonal skills* yang diperlukan menghadapi tuntutan masa depan, bukan saja mengenai apa yang menjadi perolehan lulusan PT, terutama bagaimana perolehan itu didapat (*misi PT*).

Bagaimanapun, lintasan perubahan di manapun kejadiannya adalah sebuah keniscayaan. Kini tengah terjadi perubahan lingkungan makro dan mikro pendidikan.

Lingkungan makro merupakan aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi yang mempengaruhi kultur institusi pendidikan. Lingkungan mikro berkaitan dengan tuntutan pengharapan pelanggan dan *stakeholders* pendidikan. Akibatnya berbagai tuntutan muncul ke permukaan. Hal yang mengemuka adalah tuntutan terhadap peningkatan mutu, otonomi, akreditasi dan akuntabilitas.

Lebih lanjut Semiawan (1999:14) menjelaskan akuntabilitas PT saat ini seiring dengan peningkatan mutu adalah penting sekali. Akuntabilitas dan otonomi PT tidak bisa dilihat terlepas dari kualitas tinggi kualitas manusiay, bukan saja memiliki pengetahuan yang benar dan latihan profesional melainkan juga memperolehnya dengan cara yang benar. Kendali mutu akademik ini dapat dilihat dari strategi pengembangan suatu PT yang harus mengacu secara terus menerus pada manusia berkualitas tinggi. Visi, misi dan tujuan PT harus sekaligus ditandai dengan suatu formulasi yang tepat tentang posisinya sebagai titik anjak (*point of departure*) atau POD, mengacu kepada perwujudan cita-cita sebagaimana digambarkan pada titik tiba (*point of arrival*) atau POA. Perjalanan yang ditempuh oleh sebuah PT dari POD ke POA ditandai oleh telaah kekuatan dan kelemahan yang tidak bisa dilihat terlepas dari pengaruh kekuatan internal dan eksternal.

Kendali mutu dan akuntabilitas PT digambarkan sebagai berikut:



Bagan 2: Kendali Mutu Akademik dan Akuntabilitas

Untuk meraih mutu PT yang unggul, harus ada perubahan yang direncanakan pimpinan PT. Perubahan akan berhasil bila mengikuti beberapa langkah. Lucas dan Associates (2000:33) menjelaskan ada delapan langkah menuju perubahan yang berhasil, yaitu: (1) membangun pemahaman akan pentingnya perubahan, (2) menciptakan petunjuk dalam berkoalisi, (3) mengembangkan visi dan strategi, (4) mengkomunikasikan visi tentang perubahan, (5) pemberdayaan berdasarkan tindakan dalam lingkungan luas, (6) melaksanakan kemenangan jangka pendek, (7) meraih konsolidasi dan menghasilkan perubahan lebih banyak, (8) meraih dan menyebarkan pednekatan baru dalam budaya akademik”.

Operasional manajemen untuk itu harus berdasarkan kepada kinerja. Manajemen PT harus ekstra keras mendesain perubahan organisasinya, karena begitu cepatnya perubahan eksternal itu terjadi akibat globalisasi dan era informasi. Apalagi bagi perguruan tinggi dan fakultas yang pimpinannya puas dengan hanya menjalankan aktivitas rutinitas saja, tanpa prestasi maka patut dipertimbangkan

kepemimpinannya. Karena kinerja rendah akan mengakibatkan program mengambang, tak ada prioritas yang jelas, penyelesaian masalah tidak fokus, sehingga dapat membawa berbagai program studi kurang diminati, kehilangan daya tarik fakultas pada gilirannya akan mengalami *collapse* (rubuh/bangkrut).

Bagaimanapun, pimpinan perguruan tinggi dituntut untuk mampu mengelola perubahan yang diinginkan civitas akademika, dan *stakeholders*. Peran lembaga pendidikan perlu diperkokoh untuk menentukan arah perubahan. Tentu saja tidak ada PT yang mau tergilas oleh perubahan yang ada, lalu tertinggal dan diabaikan masyarakat pelanggannya.

Jadi intinya PT dengan kepemimpinannya ahrus memperbaiki kualitas dalam segala hal, baik pelayanan maupun produk atau lulusan. Tidak zamannya lagi kalau ada PT hanya tampil apa adanya tanpa sudatu daya pikat atas pelanggan pendidikan. Jadi kualitas ada pada diri pelanggan, kata Senge (1992). Dijelaskannya bahwa kualitas ditentukan dalam transaksi pelayan dan pelanggan yang berlangsung dalam dalam organisasi. Kualitas terkait dengan pelayanan adalah melekat adanya secara subjektif dan personal. Bergantung pada laporan antara pelanggan kepada pelayan. Jadi seberapa senang pelanggan dan kepuasan yang dicapainya menjadi indikator kualitas yang baik, harapan pelanggan tercapai dan harapan keduanya terpenuhi”.

Apalagi perubahan memang suatu keniscayaan. Namun perubahan lembaga pendidikan sebaiknya direncanakan oleh para Rektorat, Direktur, Dekanat, dan Senat dengan melibatkan semua potensi organisasi universitas/institut dan fakultas baik internal maupun eksternal. Mungkin semakin banyak yang tidak puas kalau hanya berubah apa adanya. Perbaikan bidang kurikulum,

metode dan teknologi pengajaran, sarana dan parasarana, mutu dosen, mutu staf administrasi dan manajemen merupakan tuntutan globalisasi yang harus diantisipasi para pemimpin universitas/institut dan fakultas dewasa ini.

Menurut Evans (2000:10), ada beberapa hal tantang yang tidak diprediksi oleh universitas pada banyak negara, yaitu:

- 1) Teknologi yang cepat dan perubahan sosial.
- 2) Perubahan paradigma pendidikan,
- 3) Peningkatan tuntutan dalam signifikansi pendidikan jarak jauh dan pembelajaran terbuka,
- 4) Munculnya pembelajaran digital,
- 5) Kesulitan yang kronik dalam pembiayaan,
- 6) Harapan terhadap mutu dan peningkatan industrialisasi yang cepat, komersialisasi dan globalisasi”.

Jadi setiap perguruan tinggi harus mengubah penampilannya perlu belajar untuk tumbuh subur (*thrive*) dalam suatu lingkungan yang kompetitif dalam peningkatan mutu berkelanjutan (*total quality improvement*). Kreativitas, inovasi, modernisasi dan pelayanan pelanggan (mahasiswa/pelajar dan masyarakat) menjadi kunci untuk berhasil di masa depan.

Jadi pada masa depan, menurut Evans (2000) harus ada penekanan yang lebih besar kepada universitas sebagai tempat yang mampu:

- 1) Belajar dan pembelajaran berkelanjutan secara bebas dan penuh otonomi,
- 2) Berkomunikasi dengan yang lain untuk mengantarkan pada basis yang berbeda/beragam,

- 3) Menunjukkan sensitivitas sosial,
- 4) Penerimaan tanggung jawab sosial,
- 5) Kesiapan dan keinginan menjadi lebih fleksibel dan memiliki pengalaman yang fleksibel”.

Tuntutan atau pengharapan masyarakat terhadap mutu output fakultas, program studi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat semakin keras terdengar diteriakkan pada pelanggan. Sementara pelaksanaan program pendidikan tinggi masih dihadapkan pada keterbatasan Sumber Daya manusia (SDM) dosen dan pegawai baik kuantitas maupun kualitas, sumber daya material, manajemen dan kepemimpinan yang kurang ampuh. Hal-hal inilah yang harus diatasi secara sistemik oleh pimpinan PT agar dapat eksis dan berkembang dengan perubahan yang signifikan dalam meraih keunggulan.

C. Dukungan bagi Pimpinan Akademik

Organisasi merupakan wadah bagi manajemen. Manajemen PT dijalankan oleh Rektor bersama staf-stafnya serta pimpinan bidang-bidang administrasi dalam mendayagunakan sumberdaya material dan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Demikian juga, keberadaan fakultas sebagai organisasi pendidikan, memiliki manajemen yang dijalankan dekan sebagai pimpinannya. Manajemen fakultas merupakan proses atau upaya menggerakkan dan mengerahkan seluruh sumber daya (manusia & material) secara optimal untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Paling tidak ada empat hal dasar sumberdaya pendidikan tinggi yang harus dikelola sebagaimana dikemukakan Astin (1985:38), yaitu: (1) staff, (2) fasilitas fisik, (3)

mahasiswa, dan (4) uang/pembiayaan”. Di sini manajemen PT, memberikan efektivitas usaha-usaha manusia dalam hal ini pimpinan, dosen, pegawai, dan mahasiswa dalam mencapai tujuan baik bidang akademik maupun penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang didukung pelayanan aktivitas manajemen yang prima. Hal itu membantu penggunaan lebih baik peralatan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia secara baik.

Sumberdaya staf, fisik dan mahasiswa diperoleh dengan uang, khususnya fasilitas fisik (gedung, sarana dan fasilitas pembelajaran) yang dapat direncanakan dengan baik. Dengan demikian para personil, mahasiswa dan sumberdaya keuangan harus menjadi perhatian manajemen PT. Semua warga fakultas terdiri dari kepala sumberdaya personalia dan kualitas fakultas dinilai dengan mengukur seperti proporsi lulusan, rata-rata publikasi, dan indikator lain kelayakan mahasiswa. Demikian pula kualitas mahasiswa secara teknis dinilai dengan istilah kinerja atas standar tes (seleksi terukur pada saat masuk). Sarana fisik gedung kantor dievaluasi dari segi kualitas kelas, sumberdaya perpustakaan, laboratorium, asrama, dan lain sebagainya. Sedangkan sumberdaya keuangan dinilai dari variasi ukuran, mencakup uang pendaftaran per mahasiswa ketika mendaftar, rasio mahasiswa per fakultas, rata-rata ukuran kelas, dan uang kuliah (Astin, 1985).

Banyak dari ukuran sumberdaya tersebut menjadi indikator keunggulan lembaga pendidikan tinggi. Seperti halnya penelitian universitas, berapa banyaknya, dan berapa banyak penelitian yang mendapat penghargaan dari lembaga riset nasional dan internasional. Selain itu, berapa banyak hasil penelitian yang diterbitkan dalam tataran nasional dan internasional. Dalam hal keunggulan lembaga, maka rektor bersama staf dan pimpinan fakultas yang ada harus

memberikan prioritas pada aspek-aspek yang menentukan keunggulan PT yang dipimpinnya.

Rektor bertanggung jawab mengatur staf akademik, staf administratif, dosen dan pegawai bekerja secara optimal dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung pencapaian tujuan. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkomunikasian, kepemimpinan dan pengawasan yang diimplementasikan dalam bidang akademik, ketenagaan, material, sarana dan prasarana, katatusahaan, kemahasiswaan, dan hubungan dengan masyarakat sebagai operasional manajemen PT.

Menurut Bergh, dkk (2001:145), posisi rektor dalam peran kepemimpinan universitas, yaitu:

- 1) Perguruan tinggi adalah organisasi yang kompleks: peran kepemimpinan presiden atau rektor adalah mengelola kompleksitas agar institusi dapat eksis dan berkembang”.
- 2) Perguruan tinggi adalah organisasi yang memiliki manajemen. Peran rektor adalah menciptakan pemahaman yang jelas tentang tujuan dan arah organisasi.
- 3) Perguruan tinggi adalah organisasi yang kreatif. Peran rektor adalah menciptakan suatu etos dan lingkungan yang mendukung inovasi.
- 4) Perguruan tinggi adalah organisasi kolejial. Peran rektor adalah melindungi prosedur keterpaduan dalam bekerja dari institusi dan untuk membangun konsensus.

Proses perubahan PT adalah suatu peningkatan akan pentingnya tanggung jawab bagi setiap pimpinan harus

didasarkan atas kejelasan visi dalam bekerja dan mengajak personil untuk terlibat secara emosional lewat pekerjaan mereka. Itu artinya melibatkan semua personil melalui keanggotaan dalam organisasi dan keterlibatan mereka secara sadar akan efek perubahan pada penambahan keuangan mereka, keamanan, status, harga diri dan efektivitas waktu hanya dapat diwujudkan pimpinan PT yang visioner, mau mendengarkan dan melibatkan.

Semua staf perguruan tinggi adalah pelaksana pendidikan yang terdiri dari staf pengajar dan staf administrasi yang menentukan keberhasilan pendidikan. Hanya melalui suasana kerja yang kondusif dapat diharapkan terjadi proses pendidikan yang bermutu dan efisien. Suasana kerja yang kondusif berarti pula kepastian masa depan bagi tenaga pelaksana akademik dan administratif. Supaya dukungan bagi pimpinan akademik terus meningkat, maka semua staf harus diperlakukan secara adil. Di sini harus ada pola pengembangan karir yang terbuka, transparan dengan sistem insentif dan penghargaan bagi staf yang benar-benar dapat menunjukkan kinerja yang baik. Perlu diupayakan suasana persaingan yang sehat, yang menuju pada peningkatan mutu pekerjaan atau layanan.

Di sinilah kehadiran rektor sebagai pimpinan PT harus orang yang *visioner*, memiliki pandangan yang jelas ke mana arah perubahan universitas yang diinginkan dan mampu menyampaikan visi sehingga mendorong kerjasama yang baik. Adalah naif dan jauh ketinggalan, kalau ada PT di abad ke-21 sebagai yang tidak memiliki kejelasan visi yang ditandai dari kegiatan rutinitas saja. Mungkin saja ada perubahan tapi kurang terarah, tidak jelas aprioritas akibat lemahnya sistem perencanaan yang dikembangkan.

Banyak fenomena yang riskan dalam atmosfer PT. Bagaimana mungkin, personil perguruan tinggi mengetahui visi pimpinan institusinya kalau komunikasi miskin, konseptual kurang terarah, karena perencanaan strategiknya tidak juga muncul ke permukaan. Ada pimpinan PT yang hanya mau didengar, dan sedikit sekali yang mau mendengarkan suara dari staf. Sementara perguruan tinggi, fakultas dan jurusan dan orang-orang di dalamnya adalah agen perubahan yang diharapkan berperan aktif melejitkan mutu lulusan.

Sebuah PT berkembang dengan baik karena manajemen dan kepemimpinan efektif. Demikian pula kemunduran atau kebangkrutan PT juga diakibatkan manajemen yang tidak efektif. Menurut Onushkin (1973:18), secara umum sistem manajemen perguruan tinggi dan khususnya universitas memiliki sifat tradisional dan universitas belum lagi menggunakan teknik modern dan metode perencanaan dalam manajemen. Hanya ada sebagian yang sudah mulai bahwa perencanaan modern dan manajemen dapat dan digunakan sebagai instrumen bagi pemecahan masalah yang sukar sebagaimana mereka hadapi. Itu artinya, perencanaan strategik bagi perguruan tinggi merupakan keharusan manajerial terutama dalam mengantisipasi perubahan secara proaktif agar program akademik, penelitian dan pengembangan masyarakat mampu menjadikan perguruan tinggi tetap eksis dan berkembang di masyarakat sebagai pilar pengembangan kebudayaan nasional. Semua potensi dan sumberdaya akademik, sarana dan prasarana, pembiayaan, dukungan dalam dan luar hanya mungkin dioptimalkan dengan manajemen dan kepemimpinan PT yang prima dan unggul.

Kurang lancarnya pelayanan pada sebuah PT terhadap kebutuhan mahasiswa merupakan indikator rendahnya kinerja. Padahal untuk kemajuan diperlukan aplikasi manajemen PT berbasis pada kinerja. Sebuah manajemen berbasis kinerja yang harus diadopsi oleh sebagian besar akademi dan universitas, dengan cara mengalokasikan anggaran atas dasar meraih keberhasilan oleh lembaga pendidikan (Lucas dan Associates, 2000:33). Staf administratif dan staf akademik merupakan komponen organisasi PT yang perlu diberdayakan supaya mampu meningkatkan kinerja dalam setiap bidang. Pengembangan kemampuan dan keterampilan SDM ini secara organisatoris adalah tanggung jawab organisasi. Jika ada pimpinan yang memandang pengembangan mutu SDM PT merupakan urusan pribadi, lalu membiarkan jalan masing-masing, tiada perencanaan SDM dosen/staf administrasi maka sungguh pemikiran yang keliru dan ketinggalan zaman, bahkan bisa dikategorikan ke luar dari sistem.

Karena organisasi PT memerlukan SDM yang berkualitas, dan SDM berkualitas menjadi tanggung jawab organisasi PT dalam membinanya. Bagaimanapun, dengan semakin berkualitas SDM pada semua fakultas, baik staf akademik/jurusan maupun staf administrasi peluang meningkatkan kinerja akan semakin terbuka, bila pimpinan fakultas mau melibatkan semua ketenagaan menurut keahliannya. Menurut Lucas dan Associates (2000) bahwa; tim harus ada di setiap fakultas untuk mendiskusikan permasalahan berdasarkan ketersediaan kebutuhan informasi dan analisis mendalam tentang misi, tujuan dan langkah implementasi. Jurusan yang ada di fakultas harus belajar untuk memimpin tim jurusan sehingga tercipta kohesivitas, anggota saling menghormati satu sama lain, dan percaya bahwa konflik adalah sesuatu yang sehat bila hal

itu tidak menyerang pribadi dan jurusan yang baik adalah yang tercapai apa yang diinginkannya/ hasil.

Komponen jurusan, staf akademik dan staf administratif perlu berkolaborasi secara sistemik. Satu sama lain saling mendukung dan komplementer bagi pencapaian tujuan PT. Jangan sampai ada anggapan bahwa yang perlu hanya staf akademik, lalu staf administrasi diabaikan dan tak pernah disentuh kebutuhan mereka untuk mengembangkan diri.

Lancar-tidaknya, cepat atau lambatnya kinerja sebuah PT terkait dengan kuantitas dan kualitas pegawai pada rektorat dan masing-masing fakultas. Tapi, sungguh disayangkan jika kualitas staf administratif lemah dan terus berlarut-larut akan mengakibatkan tugas-tugas administratif, dan akademik, serta keuangan pada rektorat dan fakultas menjadi terabaikan. Rendahnya kemampuan konseptual dan teknikal pegawai administratif cenderung terabaikan, bahkan kurang menjadi perhatian pimpinan fakultas. Sudahkah keterampilannya relevan dengan tugas, atau belum? Karena itu, pimpinan fakultas ke depan perlu memperhatikan sumber daya personil secara seimbang dalam pemantapan dan peningkatan kemampuannya baik konseptual maupun teknikal.

Sesungguhnya suatu hal yang menjadi tujuan penting pendidikan tinggi adalah melayani, memindahkan dan menambah pengembangan batang tubuh pengetahuan. Ekspansi yang besar ini dalam hal pengetahuan di dalam beberapa tahun terakhir membuat tugas perguruan tinggi semakin dibutuhkan. Ilmu sosial dan kemanusiaan seperti halnya sains dan teknologi lainnya memasuki era baru dalam penelitian semakin teratur dalam tuntutan yang semakin menguat untuk kemajuan kebudayaan yang humanis.

Perguruan tinggi yang meliputi universitas, institut, akademi dan tinggi merupakan satuan penyelenggara pendidikan tinggi di Indonesia. Pendidikan tinggi bertujuan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi serta kesenian.

Di sini perlu dijelaskan, pentingnya peningkatan efektivitas manajemen pendidikan tinggi dalam merespon secara proaktif perubahan eksternal di masyarakat. Globalisasi ditandai dengan terjadinya perubahan yang imperatif dalam kehidupan masyarakat disebabkan pesatnya kemajuan teknologi informasi dan transformasi, kecanggihan IPTEK, penagakan HAM, lingkungan hidup, dan perubahan nilai-nilai sehingga melahirkan persaingan dalam berbagai bidang kehidupan. Dijelaskan oleh Evans (2000:14) bahwa ada beberapa persoalan tuntutan pembelajaran di PT harus menggunakan, yaitu:

- 1) menggunakan jaringan kerja bagi tujuan informasi keilmuan, komunikasi dan kolaborasi,
- 2) target pencarian individu dan seleksi, evaluasi dan penggunaan informasi secara kontekstual; transformasi informasi ke dalam pengetahuan,
- 3) membuat usaha individu untuk memperoleh nasihat, bantuan dan motivasi tambahan melalui berbagai tutor profesional, konselor mata pelajaran, moderator dan tenaga ahli atas mata kuliah,
- 4) membangun kontrak sosial in dividu atas berbagai tingkatan,
- 5) belajar bersama dalam kelompok kerja besar dan kecil, untuk membantu memecahkan masalah

mahasiswa seperti dalam kerja proyek, atau bidang baru pengetahuan yang terbuka bagi semua orang ambil bagian, seperti membangun masyarakat berilmu pengetahuan”.

- 6) Interaksi individu bekerja dengan CD ROM, sebagai media yang memberikan sejumlah besar peluang pendidikan baru,
- 7) Partisipasi individu dalam pembelajaran atau perkuliahan alam maya, seminar jarak jauh, pembelajaran alam maya dalam kelas perkuliahan, atau ujian”,
- 8) Penelitian universitas maya”.

Satu tantangan utama yang muncul di abad ke-21 ini adalah bagaimana memahami lingkungan eksternal yang berubah. Seperti halnya diperlukan kajian dan implemntasi lingkungan pembelajaran dalam lingkungan digital sebagaimana dikemukakan di atas. Apakah perubahan itu menuntut lembaga untuk mengambil perspektif segar dan paradigma baru sehingga lingkungan eksternal dapat diresponi secara proaktif oleh pimpinan perguruan tinggi? Maka di sinilah perlunya perencanaan strategis yang tepat ada dalam visi dan aksi setiap gerak pimpinan PT. Khususnya perencanaan strateik ini untuk mengatasi berbagai persoalan secara holistik pada setiap perguruan tinggi yang diharapkan akan berimpilikasi terhadap peningkatan mutu lulusan.

Kepemimpinan dalam sebuah universitas adalah bagian yang didasarkan atas kewenangan formal, tetapi kepemimpinan adalah juga penugasan tanpa mengabaikan faktor mandat dan gelar. Untuk itu, sebutan bagi kepemimpinan universitas disesuaikan dengan konteksnya, baik dengan sebutan rektor, presiden, direktur, kepala eksekutif yang berasal dari usulan civitas akademika, alumni,

pers, maupun oleh pihak terkait lainnya di antara staf pimpinan.

Apapun sebutan untuk pimpinan perguruan tinggi, menurut Balderston (1995:78) ada beberapa fungsi kepemimpinan universitas, yaitu :

- 1) Menjelaskan misi organisasi dan menentukan tujuan jangka panjang dan sasaran jangka pendek,
- 2) Memanfaatkan sumberdaya organisasi dan memprioritaskan penggunaannya dalam mencapai tujuan dan sasaran,
- 3) Menseleksi dan mengevaluasi penempatan personil utama,
- 4) Mewakili organisasi perguruan tinggi dalam berhadapan dengan konstituen eksternal,
- 5) Menjalankan manajemen strategik dan perubahan organisasi.

Kepemimpinan universitas bertugas dalam lima bidang yang disebutkan di atas, berkenaan dengan menghormati peran dari presiden/rektor, dan tim kepemimpinan rektor, atau kepemimpinan yang muncul dari sumber personil lainnya. Pemimpin akademik harus memberikan kesempatan kepada semua personil untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan penuh kreativitas. Namun pimpinan akademik tidak boleh mengabaikan peran mereka dalam memotivasi fakultas untuk mengejar keunggulan pembelajaran. Dekan tentu saja merupakan orang yang memiliki visi tentang keunggulan fakultas yang akan dikejar. Demikian pula ketua jurusan/program studi harus mampu mendiagnosis berbagai peralatan akademik, mampu menangkap umpan balik, mencari masukan dari mahasiswa, dan teman sejawat sebagai pengaruh kebijakan dalam hal pembelajaran yang

dilaksanakan, harus membicarakan pembelajaran unggul dengan yang lain, memperbaharui, merevisi dan mengubah format dan model pembelajaran yang lebih segar dan bermakna” (Weimer, 1990;143).

Peran sebagai pemimpin yang dijalankan oleh rektor menjadi penentu bagi kemampuan menjawab tantangan eksternal oleh PT. Dekan juga harus menjadi faktor penentu kolaborasi semua sumberdaya di dalam dan dari luar untuk kemajuan setiap fakultas yang ada dalam keragaman program studi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat kekinian. Dengan begitu, keberadaan pimpinan perguruan tinggi merupakan salah satu pilar utama pengembangan sumber daya manusia (SDM) terdidik yang diharapkan menjadi tercerahkan misalnya dengan kejelasan visi 2020.

Kualitas SDM berkualifikasi penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi tinggi dibina dan dikembangkan melalui program pendidikan tinggi berbasis riset. Untuk itu, perguruan tinggi semakin dituntut meningkatkan peranannya merespon secara aktif perubahan lingkungan eksternal yang terus berubah secara signifikan bagi menentukan relevansinya dengan kebutuhan masyarakat kekinian.

D. Kesiapan SDM, untuk Meraih Keunggulan

Perubahan dari organisasi pendidikan tinggi merupakan keharusan manajerial dan sosial. Jika ingin tetap bertahan hidup, dan berkembang dalam tataran komunitas sosial dan intelektual, maka setiap PT harus mau berubah. Perubahan dapat dimungkinkan dengan dari lembaga sendiri, rancangan pemerintah dan lingkungan luas. Fokusnya adalah bagaimana kehadiran PT dengan semua perangkat fakulats

dan program akademik semakin bermakna bagi sumberdaya manusia di dalam dan pembangunan serta masyarakat. Tentu saja perubahan yang diinginkan adalah yang direncanakan dan mengarah kepada perbaikan atau keadaan lebih baik. Perubahan yang memberikan keuntungan ke dalam (bagi warga PT) bagi peningkatan prestasi, prestise, status dan kesenangan hidup, dan bermakna bagi pemberdayaan masyarakat, mencerdaskan, meningkatkan kesejahteraan dan kemajuan dalam segala bidang keilmuan dan budaya.

Jadi yang pertama harus berubah adalah sumberdaya manusia PT. Utamanya adalah pimpinan PT dengan visi, dan segala pengetahuan dan kemampuan yang diperbaharui. Bagaimana entitas dan respon pimpinan akademik mempengaruhi perencana sebagai upaya merancang institusi dalam memberikan respon terhadap lingkungan eksternal tergantung pada penampilannya sebagai pimpinan visioner. Penyampaian pemahaman tentang urgensi perubahan kedalam dan implikasi bagi berbagai lapisan institusi, akademi dan universitas sebagai organisasi dan usaha akademik maka perlu membuat rencana bagi merespon lingkungan eksternal sehingga memiliki daya tarik bagi pelanggan perguruan tinggi.

Perubahan dalam pendekatan perencanaan yang mengarah kepada proses berkelanjutan dari kepemimpinan lembaga dan manajemen yang dinamis pada PT adalah sebuah perubahan fungsi orientasi perencanaan dan interaksinya. Bagaimanapun PT dapat merencanakan yang ada berkaitan bagi perbaikan mutu akademik dalam waktu hambatan sumber daya, peningkatan kompetisi dan perubahan. Maka kepemimpinan harus menyiapkan visi dan strategi yang ampuh untuk menciptakan perubahan pada tataran akademik dan pelayanan IPTEK serta hasil riset

untuk industri dan pemberdayaan masyarakat. Bagaimana lembaga dapat merespon kepada peranan baru PT dan tuntutan baru eksternal yang memberikan kontribusi kepada kehidupan sosial manusia bagi menangani pengembangan ekonomi, sains, teknologi, seni dan keagamaan serta kemanan dunia global bagi kelangsungan kehidupan umat manusia.

1. Pimpinan PT dan Tuntutan Kualitas

Kronologi perkembangan makna kualitas akademik sebagaimana dikemukakan oleh Peterson (1995), yaitu: Makna kualitas akademik mengalami perubahan dalam satu dekade sekarang ini. Dalam tahun 1960-an dan 1970-an, mutu akademik disamakan dengan tingkat dan sifat dasar sumber daya institusi. Pada tahun 1980-an makna baru berkembang: penilaian dengan fokus atas penilaian hasil (hasil, pencapaian tujuan, nilai tambah). Kemudian pada tengah tahun 1990-an, mutu akademik menjadi disamakan dengan akuntabilitas publik dan fokus atas pembelajaran mahasiswa, produktivitas fakultas dan kinerja, efektivitas program dan bahkan evaluasi institusi.

Ada enam saran dalam upaya mengembangkan budaya kelembagaan perguruan tinggi. Perlu dikemukakan sedikit tentang orientasi peningkatan mutu akademik dan mutu lembaga. Dalam hal ini mutu akademi adalah fokus atas pembelajaran dan peningkatan manajemen. Tuntutan terhadap kualitas akademik telah menjadi rembesan, dimana perubahan mutu akademik dijadikan fokus pada tahun 1990-an. Fokus mutu dewasa ini diperhatikan bagi manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) atau Peningkatan mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*). Enam hal yang disarankan pendekatan TQM

dan CQI ini adalah penekanan yang komprehensif atas pengembangan budaya lembaga yaitu: (1) suatu lingkungan dari perbaikan berkelanjutan, (2) pemusatan kepada pelanggan, (3) pendekatan rasional kepada pembuatan keputusan menggunakan pengukuran intensif dan benchmarking, (4) fokus terhadap proses rancangan, (5) kerjasama dan kelompok kerja, (6) pemberdayaan individu.

Lalu saat ini diperlukan perencanaan kontekstual (*Contextual Planning*) dengan melibatkan elemen-elemen perencanaan jangka panjang dan perencanaan strategis. Perencanaan kontekstual tidak mengasumsikan bahwa lingkungan adalah tidak bisa dikontrol, industri adalah permanen, atau bahwa institusi tidak bisa mengubah misi, struktur dan model-model hubungan antar organisasi dasar mereka.

Perencanaan kontekstual mencermati pemeriksaan sifat institusi yang berubah-ubah, mengidentifikasi peran institusi baru dan hubungan eksternalnya yang layak. Selanjutnya mengupayakan pembentukan kondisi-kondisi lingkungan dan susunan-susunan institusi untuk menjadi kompetitor efektif dalam sebuah industri baru. Perencanaan kontekstual merupakan suatu proses yang terfokus pada penciptaan atau pembentukan konteks eksternal yang menguntungkan bagi misi institusi PT, dan pada pendesainan konteks institusi internal yang memperkenankan anggota-anggota memberikan kontribusi terhadap peran institusi baru. Perencanaan kontekstual mempertanyakan tentang sifat industri kita yang berubah-ubah dan bagaimana kita bisa membentuknya, serta sifat industri yang berkembang guna memastikan kelayakannya. Perencanaan kontekstual adalah bersifat proaktif dengan berupaya membentuk kembali institusi, atau restrukturisasi lembaga PT.

Perencanaan kontekstual tidak sepenuhnya mengganti perencanaan jangka panjang atau perencanaan strategik. Tetapi perencanaan kontekstual lebih holistik. Perencanaan kontekstual ini mendorong institusi untuk mengambil suatu pandangan lebih luas dari pendidikan tinggi dan lingkungan eksternalnya bagi pendidikan tinggi yang mencakup organisasi dari sebelumnya tidak berhubungan dengan industri menuju respon terhadap industri dan dalam pembentukan karakter bangsa.

2. Isu Utama PT untuk Keunggulan

Untuk dicermati dan menjadi perbandingan bagi para pimpinan PT, menurut Barry (1995) ada lima isu pokok masalah perguruan tinggi di Amerika. Adapun isu pokok tersebut, yaitu: (1) bagaimana kita membangun nilai dan sistem penghargaan sesuai dengan prioritas tujuan, (2) apakah everage dan hambatan mekanisme yang akan dituntut kepada pengaruh perubahan dan peningkatan orientasi pelanggan dalam merespon kepada konsumen dan bentuk harapan?, (3) Bagaimana akan berharga dan biaya berhubungan kepada subsidi dan diakses?, (4) Apakah seharusnya hubungan antara akuntabilitas publik melalui realokasi sumber daya dan pengukuran dari hasil yang terlihat dan penilaian bagi keperluan publik dan investasi swasta, (5) bagaimana akan kita gunakan teknologi untuk meningkatkan produktivitas? Ditambahkannya, bagaimana pimpinan dan staf akademik akan mendefinisikan produktivitas dalam penyusunan program akademik.

Enam kompetensi yang dibutuhkan SDM perguruan tinggi dan perlu dirumuskan dalam perencanaan SDM-nya adalah: (1) mudah mengakomodasi perubahan, (2) memiliki keragaman bakat, (3) mampu memelihara perspektif luas

universitas, (4) memiliki kemampuan bekerja dalam satu tim, (5) tidak pernah puas dalam status quo- sering mencari perbaikan, dan, (6) memiliki kemampuan untuk menghargai dan bekerja dalam bagian dan mandat pemerintah.

Tiga manfaat perencanaan sumber daya manusia di perguruan tinggi sebagaimana ditawarkan oleh Janet Fuersich dan Richard Norman, yaitu: (1) menjamin bahwa perguruan tinggi memiliki sejumlah personalia yang memiliki keahlian memadai untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi mendatang. Perencanaan SDM perguruan tinggi semakin dibutuhkan, karena cepatnya mengalami keusangan teknis. Begitu cepat terjadinya keusangan pengetahuan profesional karena perubahan yang cepat, dan diperlukan transfer pengetahuan baru untuk memenuhi tanggung jawab personil ke seluruh organisasi, (2) perencanaan sumber daya manusia di perguruan tinggi mengidentifikasi problem yang menghalangi efektivitas penggunaan sumber daya manusia. Untuk mencapai perubahan yang diinginkan, perguruan tinggi seharusnya menganalisis efektivitasnya sebagai kekuatan kerja. Perencanaan SDM memberikan suatu peluang mengidentifikasi segudang keterampilan, kelebihan atau kekurangan staf dan hambatan sumber daya manusia lainnya, (3) perencanaan sumber daya manusia dapat membangun integrasi tujuan dan arah bagi aktivitas fungsi sumber daya manusia yang secara tradisional terpisah. Hal ini menjamin bahwa institusi akan mendapatkan untuk mengalokasikan sumber daya manusia yang sesuai bagi departemen atau unit, (4) alasan utama melaksanakan perencanaan SDM di perguruan tinggi hari ini adalah untuk mendapatkan meresponi secara cepat kepada perubahan organisasi atau arah baru. Lembaga perguruan tinggi adalah berkelanjutan perubahan signifikan. Seperti halnya hambatan fiskal, maka SDM perlu ahli dalam melihat peluang

pendanaan baru. Hanya dengan perencanaan terpadu kepada sumber daya manusia dapat memberikan kebutuhan yang fleksibel bagi perubahan dinamik dalam perguruan tinggi.

Jadi apapun program pengembangan keunggulan sebuah PT, harus didukung oleh sistem pembiayaan yang multi-sumber, efektif, efisien dan akuntabel. Menurut W.E.Ihrig dan J.Sullivan (1995) ada lima potensi sumber pendapatan yang dapat digali oleh suatu perguruan tinggi, yaitu:

1) Potensi informasi

Salah satu sumber daya penting akademi dan universitas adalah informasi. Institusi pendidikan tinggi, utamanya menyimpan informasi dalam perpustakaan, menyebarkan informasi melalui pengajaran, dan menciptakan informasi utamanya melalui riset. Diyakini bahwa informasi tersebut merupakan komoditas bernilai tinggi dalam masyarakat. Informasi merupakan elemen vital dalam pengambilan keputusan bisnis, bidang kesehatan, medis, dan pemerintahan. Bahkan seseorang yang akan mengambil keputusan pribadi tentang pekerjaan, perencanaan liburan, aktivitas waktu bersenang-senang akan memerlukan informasi. Maka potensi sumber daya informasi yang disimpan, disebarkan dan diciptakan oleh akademisi dan universitas dapat dijadikan peluang memperluas sumber pemasukan biaya bagi akademi dan universitas dengan menjualnya kepada masyarakat.

2) Pengajaran

Misi pokok akademi dan universitas adalah pengajaran. Banyak fakultas yang program akademiknya paling diminati karena pengetahuannya sangat diperlukan, peralatan paling baik dan fasilitas pendidikannya paling mahal. Di sisi lain semakin banyak perusahaan swasta menyadari bahwa staf mereka harus memiliki pengetahuan canggih pada bidang tertentu. Ekspansi bisnis yang semakin cepat dan beragam memerlukan tenaga terlatih untuk dipromosikan kepada jabatan baru. Maka pihak akademi dan universitas dapat melakukan kontrak untuk mengajar karyawan perusahaan sesuai dengan kebutuhan atau bidang yang mereka perlukan. Melalui kontrak mengajar ini, akademi dan universitas dapat memperoleh perluasan pendanaan bagi pengembangan institusinya.

3) Alumni

Akademi dan universitas perlu membentuk satu hubungan khusus dengan alumninya. Hubungan yang tercipta selama ini melalui reuni, pertandingan olah raga di kampus serta bantuan merekrut dan menempatkan mahasiswa. Kebutuhan pendanaan yang semakin meningkat, perlu ditangani secara khusus melalui perluasan hubungan yang erat dengan alumni atau asosiasi alumni dari akademi dan universitas. Tuntutan pengetahuan yang semakin tinggi dalam berbagai profesi, maka para alumni melanjutkan pembelajaran mereka sebagaimana ditawarkan institusi (S.1, S.2, S.3 dan pendidikan profesi) kepada yang sudah bekerja

maupun yang belum bekerja. Bahkan akademi dan universitas dapat melayani alumni memberikan layanan profesional tertentu kepada institusi menyediakan perumahan bagi para tenaga dosen dan pegawai setelah masa pensiun.

4) Populasi Kampus

Akademi dan universitas memiliki populasi relatif besar (*civitas akademika*) yang relatif besar yang terkonsentrasi dalam satu area. Ada ribuan mahasiswa, dosen, staf pegawai dan pengunjung setiap hari ke kampus. Maka di dalamnya ada konsumen besar yang perlu dilayani kebutuhannya. Kadangkala ada momentum tertentu yang menghadirkan kunjungan banyak orang, sejak dari event olah raga, konvensi, seminar, aktivitas alumni dan lainnya membutuhkan layanan ketika mereka di kampus. Bahkan kampus juga perlu menyediakan hotel kecil di kampus untuk klien pendidikan yang sedang belajar atau melakukan studi banding. Jika tanah kampus luas, bisa juga disewakan untuk swasta dalam memberikan layanan komersial. Misalnya mesin ATM yang dibuat oleh perbankan, makanan siap saji, toko buku dan kartu ucapan, salon, apotek dan poliklinik, dan lainnya dapat ditawarkan kepada pengunjung kampus dan masyarakat luas. Hal ini dapat menambah pemasukan dana bagi akademi dan universitas bila dijalankan dengan manajemen keuangan yang baik, jujur, efektif dan efisien.

5) Tanah dan Fasilitas kampus

Akademi dan universitas biasanya memiliki tanah dan fasilitas yang signifikan. Tanah kampus yang

belum digunakan dapat dijadikan sumber pendanaan baru dengan menyewakannya kepada swasta, atau membangun swalayan bagi kepentingan kampus dan masyarakat umum. Atau jika areanya luas bisa dibuat stadion olah raga yang memadai, seperti kolam renang, lapangan tenis, badminton yang dapat disewakan setiap saat kepada pelanggan kalangan profesional. Peluang perluasan pendanaan seperti ini adalah perlu disikap secara arif dan kebijakan yang menyeluruh untuk mengembangkan akademi dan universitas sebagai pusat keunggulan (*centre of excellence*) yang diharapkan masyarakat di masa depan.

Daftar Pustaka

- Astin, Alexander, *Achieving Educational Excellence*, San Francisco: Jossey Bass, Inc Publishers, 1985.
- Balderston, F.E, *Managing Today's University*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1995.
- Barnet, Ronald, *Improving Higher Education: Total Quality Care*, Buckingham: Open University, 1992.
- Bargh, C, dkk, *University Leadership*. Buckingham: Open University Press. 2000.
- Beach, D M dan J. R, *Supesvisory Leadership: Focus on Instruction*, Massacuseus: Allyn Bacon. 2000.
- Beare, H, dkk, *Eccellent School*, New York: Routledge. 1989.
- Beare, H dan W.Lowe Boyd, *Restructuring School*, London: The Falmer Press, 1993.
- Blanchard, KH & Peale. N.V, *The Power of Ethical Management*, New York: William Monrow and Company. 1998.
- Borgue, E.G dan Robert L Sandras, *The Educational Manager*, Ohio: Charles A. Jones Publishing Company, 1976.
- Chapman, J.D, *School-Based-Decision Making and Management*, New York: The Falmer Press. 1990.
- Dalin, Per, *School Development: Theohes and Strategies*, London: Redwood Books. 1995.

- Depdiknas, *Laporan Nasional tentang Pembangunan Pendidikan Negara Indonesia*, Jakarta: Balitbang Depdiknas. 2001.
- Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Ditjen Dikdasmen. 1998.
- Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional. 1986.
- Evans, T dan Nation, D, *Changing University Teaching*. London: Kogan page Limited. 2000.
- Fiedler, F. F, *Improving Leadership Effectiveness*, Canada: John Wiley and Sons, Inc Publisher. 1997.
- Fullan, M.G dan Stiegelbaur, *The New Meaning of Educational Change*, 2Nd Edition. New York: Columbia University. 1992.
- Hersey, P and Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs. 1968.
- Hesselbein, F, Goldsmith, M dan Somerville, IAN, *Leading For Innovation*, New York: Druker Foundation Wisdom to Action Series. 1990.
- Hesselbein, Frances, *The Leader of The Future*, San Francisco: Jossey bass Publications. 1996.
- Hubbard, D.L, *Continuous Quality Improvement*. Amerika Serikat: Prescott Publishing, Co. 1993.
- IAU Working Document, *Analysis The Feasibility and Desirability of An International Instrument on Academic Freedom and University Autonomy*, <http://www.unesco.org/iau/tfaf-feasibility.html>. 2000.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Karya Insani. 2001.

- Jalal, Fasli dan Bachrudin Musthafha, *Education Reformation: In The Context of Regional Authonomy*, Jakarta: Ministry of Educational Education, National Development Planning Agency The Republic of Indonesia, and The World Bank. 2001.
- JICA, BALITBANG DEPDIKNAS, IDCJ, dan PADECO, *Regional Educational Development and Improvement Project*, Jakarta: 1999.
- Johnson, Sandra L, dkk, *Reinventing The University*. New York: John Wiley and Sons, Inc. 1995.
- Knapper, C.K dan J. Cropley, A.J, *Lifelong Learning in Higher Education*. London: Kogan Page. 2000.
- Kouzes, J.M & Posner, Barry.Z, *Credibility*. San Fransisco: Jose Bass, Inc Pulisher. 1993.
- Langford, David P dan Cleary Barbara A, *Orchestrating Learning with Quality*, Malaysia: Sinergy Books International. 1988.
- Lewis, Jr. James, *School Management By Objectives*, New York: Parker Publishing Company Inc. 1974.
- Lewis, Philip.V, *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*, New York: John Willey & Son. 1968.
- Lashway, Larry, *The Strategies of a Leader*. <http://eric.uoregon.edu/publications/digest.105.html>. 1996.
- Lashway, Larry, *Visionary Leadership*, <http://eric.uoregon.edu/publications/digest/digest110.html>. 1997.
- Lashway, Larry, *Leadership Accountability*, <http://eric.uoregon.edu/publications/raoundup/spring.2001.html>. 2001.

- Lashway, Larry, *Ethical Leadership*, <http://eric.uoregon.edu/publications/digest/digest107.html>. 1996.
- Locke, Edwin .A, *Esensi Kepemimpinan*, (Terjemahan Aris Ananda). Jakarta: Spektrum, 1997.
- Lucas, Ana F and Associates, *Leading Academic Change*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2000.
- Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Islam dalam Abad 21*, Yogyakarta: Safira Insani Press, 2004.
- Moedjiarto, *Manajemen Sekolah Unggul*, Jakarta: Duta Graha Pustaka. 2003.
- Monahan, WG, *Theory Dimensions of Educational Administration*, New York: Macmillan Publishing, co, Inc. 1975.
- Monahan, W.G dan Hengst, HR, *Contemporary Educational Administration*, New York: Macmillan Publishing Co, Inc. 1982.
- Manz, Charles C dan Sims, Jr. Henry P, *The Super Leadership* San Francisco: Jossey Bass Publishers. 2001.
- Mondy, R.W and Premaux. S, *Management*, New Jersey prentice Hall, Inc. 1950.
- Morphet, Theodore L, dkk, *Educational Organization Administration*, New Jersey: Prestice Hall Cliffs, Inc, 1982.
- Mubyarto, *Prospek Otonomi Daerah dan Perekonomian Indonesia*, Yogyakarta: BPFE. 2001.
- Nawawi, Hadari dan Martini Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* Yogyakarta: UGM Press. 1993.

- Newell, C. A, *Human Behavior Educational Administration*. New Jersey: Englewood Cliffs. 1978.
- Newton, C dan TI. *Managing Change in Schools*, London: Routledge. 1992.
- Nanus, Burt and Stephen M Dobbs, *Leaders Who Make A Difference*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1999.
- Owens, Robert G, *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon. 1995.
- Oswald, L.J, Wk, *Teams in School*, <http://darlwing.uoregon.edu.80/-eric.cem.digest.1035>. 1995.
- Onushkin, Victor G, *Planning the Development of Universities*, Paris: Unesco: International Institute for Educational Planning, 1973.
- Overton, Rodney, *Leadership Made Simple*. Singapura: Wharton Books, Pte. Ltd. 2002.
- Payne, John and Shirley Payne, *Management How To do It*, England Gower Publishing limited, 1999.
- Peterson, M.W, *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey -Bass Publishers. 1997.
- Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE. 1999.
- Rahman, Taufiq, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al--Qur'an*. Bandung: Pustaka Setia. 1999.
- Reeser, C, *Management Function and Modern Concepts*, Illionis: Scoot Foresman and Company. 1973.

- Rich, John Martin, *Innovation in Education*, London: Allyn dan Bacon, Inc, 1986.
- Robbins, Stephen P, *Organizational Behavior*. (New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Roe, W.H dan T.Drake, *The Principalship*, New York: Macmillan Publishing. 1980.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*. London Kogan Page Educational Management Series. 1993.
- Schlechty, PC, *Inventing Better School*, San Francisco: Jossey Bass Publication. 1997.
- Senge, Peter, dkk, *School That Learn*, London: Nicholas Brealey Publishing. 2000.
- Senge, Peter, *The Fifth discipline*, London: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc, 1992.
- Sergiovani. Thomas J, *The Life world of Leadership: Creating Culture Community and Personal Meaning in Our School*, <http://eric.uoregon.edu/publications/roundup>. 2000.
- Sergiovani, Thomas J, *Building Community in Schools*, San Francisco: Jossey Bass. 1994.
- Sergiovani Thomas J, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership*, San Francisco: Jossey Bass. 1992.
- Shelton, Ken, *The New Paradigm of Leadership*, Amerika: Executive Excellence Publishing. 1997.
- Siagian, Sondang, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Gunung Agung, 1995.
- Siagian, Sondang, *Fisafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung. 1985.

- Semiawan, Conny R, *Pendidikan Tinggi: peningkatan kemampuan manusia*. Jakarta: Grasindo. 1999.
- Soedijarto, *Pendidikan Nasional Sebagai Proses Transformasi Budaya*, Jakarta: Balai Pustaka. 2003.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Pengantar *Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- StoIp, Stephen dan Stuart C Smith, *Leadership for School Culture*, <http://eric.oregon.edu/publications/digest/digest.091.html>. 1994.
- Sudarminta, J, *Tantangan Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium Ketiga*, - (A. Atmadi dan V. Setiyaningsih, ed - *Transformasi Pendidikan Memasuki Milenium Ketiga*). Yogyakarta: Kanisius. 2001.
- Suparno, SJ, Paul, dkk, *Reforamsi Pendidikan: Sebuah Rekomendasi*, Yogyakarta: Kanisius. 2002.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alumni. 1985,
- Tampubolon, Daulat P, *Perguruan Tinggi Bermutu*. Jakarta: Gramedia. 2000.
- Thompson James, *Sistemic Education Reform*. <http://eric.uoregon.edu/publications/digest/digest.090.html>. 1994.
- Terry, George.R, *The Principles of Management*. Illinois: 1973.
- Tilaar, HAR, *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002.
- Tilaar, H.A.R, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta. 2000.

- Rich, John Martin, *Innovation in Education*, London: Allyn dan Bacon, Inc, 1986.
- Robbins, Stepehen P, *Organizational Behavior*. (New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Roe, W.H dan T.Drake, *The Principalship*, New York: Macmillan Publishing. 1980.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*. London Kogan Page Educational Managenient Series.1993.
- Schlechty, PC, *Inventing Better School*, San Francisco: Jossey Bass Publication.1997.
- Senge, Peter, dkk, *School That Learn*, London: Nicholas Brealey Publishing. 2000.
- Senge, Peter, *The Fifth discipline*, London: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc, 1992.
- Sergiovani. Thomas J, *The Life world of Leadership: Creating Culture Community and Personal Meaning in Our School*, <http://eric.uoregon.edu/publications/roundup>. 2000.
- Sergiovani, Thomas J, *Building Community in Schools*, San Francisco: Jossey Bass.1994.
- Sergiovani Thomas J, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.1992.
- Shelton, Ken, *The New Paradigm of Leadership*, Amerika: Executive Excellence Publishing. 1997.
- Siagian, Sondang, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Gunung Agung, 1995.
- Siagian, Sondang, *Filsafat Administrasi*. Jakada: Gunung Agung. 1985.

- Semiawan, Conny R, *Pendidikan Tinggi: peningkatan kemampuan manusia*. Jakarta: Grasindo. 1999.
- Soedijarto, *Pendidikan Nasional Sebagai Proses Transformasi Budaya*, Jakarta: Balai Pustaka. 2003.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Pengantar *Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasiona, 1982.
- StoIp, Stepehen dan Stuart C Smith, *Leadership for School Culture*, <http://eric.oregon.edu/publications/digest/digest.091.html>. 1994.
- Sudarminta, J, *Tantangan Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium Ketiga*, - (A. Atmadi dan V. Setiyaningsih, ed - *Transformasi Pendidikan Memiasuki Millenium Ketiga*). Yogyakarta: Kanisius. 2001.
- Suparno, SJ, Paul, dkk, *Reforamsi Pendidikan: Sebuah Rekomendasi*, Yogyakarta: Kanisius. 2002.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alumni. 1985,
- Tampubolon, Daulat P, *Perguruan Tinggi Bermutu*. Jakarta: Gramedia. 2000.
- Thompson James, *Sistemic Education Reform*. <http://eric.uoregon.edu/publications/digest/digest.090.html>. 1994.
- Terry, George.R, *The Principles of Management*. Ilionis: 1973.
- Tilaar, HAR, *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rinekacipta. 2002.
- Tilaar, H.A.R, *Paradigma Baru Pendidikan Nasionat* Jakaile: Rinekacipta. 2000.

Tilaar, H.AR, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad ke-21*. Magelang: Tera Indonesia. 1999.

Townsend, Tony, *Effective Schooling for the Community*, New York: Routledge. 1994.

Undang-Undang Nonor 20 tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Depdiknas.

Weimer. Maryellen, *Improving College Teaching*, San Francisco: Jossey bass, Inc, 1990.

Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Madju. 1990.

Tentang Penulis

DR SYAFARUDDIN, M.Pd, Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan, lahir di Asahan, 16 Juli 1962 Sumatera Utara. Pendidikannya pada Sekolah Dasar diselesaikan pada tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau Rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan kuliah pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara program Pendidikan Agama Islam strata satu (S.1) tahun 1987, Peserta Pelatihan pengembangan Tenaga Edukatif (PSTE) di IAIN Sumatera Utara tahun 1993. Selanjutnya menyelesaikan strata dua (S.2) program Administrasi pendidikan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada PPS Universitas Negeri Padang pada tahun 2000. Meraih gelar Doktor program Manajemen Pendidikan pada PPS Universitas Negeri Jakarta 2008.

Bertugas pada Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai tenaga pengajar, mengasuh beberapa mata kuliah di antaranya: Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, Filsafat Ilmu, dan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. Mengajar mata Kuliah Metodologi Penelitian pada Akademi Pengajian Dakwah Sungai Patani Kedah Malaysia, tahun 2003. Sejak 2008 menjabat sebagai Pembantu Dekan Bidang Akademik (PD I) Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara.

Semasa mahasiswa pernah aktif di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) di IAIN dan HMI Cabang Medan, dan pengurus Pembina Iman Tauhid Islam (PITI) Sumatera Utara, Wakil Sekretaris Jenderal DPP AL-Ittihadiyah (2004 sampai sekarang), Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Sumatera Utara (2005 sampai sekarang).

Penulis telah menulis beberapa buku, di antaranya: *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Grasindo, 2002), *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Grasindo, 2004), *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Ciputat Press, 2005), *Manajemen Pembelajaran* (Quantum Teaching Ciputat Press Group, 2005), *Pengantar Filsafat Ilmu* (Cita Pustaka Media, 2005), *Ilmu Pendidikan* (Cita Pustaka, 2005), *Kapita Selekta Pendidikan* (IAIN Press, 1999) dan *Filsafat Pendidikan Islam* (IAIN Press, 2001).

MILIK JURUSAN PAI
FAKULTAS TARBIYAH
IAIN SUMATERA UTARA
NOMOR :



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Sekarang ini, seluruh orang yang berkiprah dalam dunia pendidikan sedang masuk pada era baru. Suatu era di mana banyak tuntutan *stakeholders* (pihak terkait) agar lembaga pendidikan dikelola secara profesional. Di dalam lembaga pendidikan harus terwujud pimpinan yang profesional, tenaga kependidikan profesional, manajemen profesional yang bermuara kepada lulusannya akan menjadi profesional dan unggul.

Bagaimanapun di tangan pimpinan lembaga pendidikan (kepala sekolah, direktur, dekan dan rektor,) diharapkan memunculkan format baru pendidikan efektif bagi warga masyarakat untuk mampu menangkap tanda-tanda zaman dalam era global. Untuk itu sudah saatnya, pimpinan pendidikan, khususnya kepala sekolah diseleksi secara jujur dan adil oleh lembaga independen agar diperoleh kepala sekolah yang terpercaya (*credible*), mampu (*capable*), dan dapat diterima (*acceptable*) oleh semua warga sekolah.

Buku ini diperuntukkan bagi para peminat kajian kepemimpinan pendidikan, baik dari kalangan mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan, Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan dan Kependidikan, Fakultas Tarbiyah di IAIN dan UIN, serta mahasiswa Tarbiyah pada STAIN dan STAIS. Tak terkecuali kehadiran buku ini diharapkan juga akan bermanfaat bagi guru-guru sebagai pejuang kemanusiaan yang masih terpinggirkan, para praktisi pendidikan, khususnya kepala pimpinan lembaga pendidikan yang sedang dengan kesungguhan meningkatkan kualitas pendidikan untuk anak bangsa di Indonesia.

