

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan  
Pada Era Otonomi Daerah

Buku ini berjudul *Kepemimpinan Pendidikan (Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan Pada Era Otonomi Daerah)*. Buku ini ditulis dimaksudkan untuk memberikan pencerahan bagi kepala sekolah dalam menyesuaikan visi, kemampuan dan perilaku sebagai pimpinan pendidikan yang efektif di lembaga pendidikan.

Keberadaan sekolah 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.

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.



PT RAJAGRAFINDO PERSADA  
Jl. Raya Leuwisunggang No. 112  
Kel. Leuwisunggang, Kec. Tapos, Kota Depok 16956  
Telp. 021-84311162 Fax 021-84311163  
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id  
www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS  
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan Pada Era Otonomi Daerah

SYAFARUDDIN



# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan  
Pada Era Otonomi Daerah



SYAFARUDDIN

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan  
Pada Era Otonomi Daerah



# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan  
Pada Era Otonomi Daerah

SYAFARUDDIN



RAJAWALI PERS  
Divisi Buku Perguruan Tinggi  
**PT RajaGrafindo Persada**  
D E P O K

*Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)*

Syafaruddin

Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan pada Era Otonomi Daerah/Syafaruddin —Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2019. x, 192 hlm., 23 cm.  
Bibliografi: hlm. 185  
ISBN 978-623-231-263-0

Hak cipta 2019, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

**2019.2525 RAJ**

**Syafaruddin**

**KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

**Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan pada Era Otonomi Daerah**

Cetakan ke-1, Desember 2019

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Monalisa  
Copy Editor : Risty Mirsawati  
Setter : Eka Rinaldo  
Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

Jl. Raya Leuwilinggung, No.112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Tel/Fax : (021) 84311162 – (021) 84311163

E-mail : [rajapers@rajagrafindo.co.id](mailto:rajapers@rajagrafindo.co.id) <http://www.rajagrafindo.co.id>

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16956 Jl. Raya Leuwilinggung No. 112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.

## KATA SAMBUTAN

Puji dan syukur kehadirat Allah Swt., dengan ilmu-Nya yang Maha Luas, kepada semua manusia yang dekat 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 diperlukan 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, keunggulan 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 pendidikan 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 kualitas 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 dapat diterima (*acceptable*) oleh semua warga sekolah. Jadi, kebiasaan lama yang mengangkat kepala sekolah atas dasar senior saja, atau faktor lain yang tidak bisa dipertanggungjawabkan tanpa memperhatikan kredibilitas dan kapabilitas harus ditinggalkan.

Kami menyambut baik kehadiran buku *KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan pada Era Otonomi Daerah)* sebagai upaya memperkaya nuansa konseptual dalam wacana kepemimpinan lembaga pendidikan di pentas akademik. Kita patut menghargai kesungguhan Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd., 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!

Medan, 16 Juli 2019

Dr. H. Mesiono, M.Pd.  
KETUA UMUM PERMAPENDIS SUMATRA UTARA

# PRAKATA

*Bismillahirrahmanirrahim*

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

Buku ini berjudul *KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan pada Era Otonomi Daerah)*. Penerbitan buku ini dimaksudkan untuk memberikan pencerahan bagi kepala sekolah dalam menyesuaikan visi, kemampuan, dan perilaku sebagai pimpinan pendidikan yang efektif di lembaga pendidikan.

Keberadaan sekolah 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.

Hal yang penting adalah bahwa, peran sekolah sangat strategis dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM), karena lulusan sekolah memberikan kontribusi bagi pembangunan nasional berkelanjutan (*sustainable development*). Untuk itu, peran strategis sekolah perlu semakin ditingkatkan untuk merespons 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 Bapak Dr. H. Mesiono, M.Pd., selaku Ketua Umum Permapendis Sumatra Utara yang berkenan memberikan sambutan untuk penerbitan buku ini. Terima kasih disampaikan kepada Direktur dan Pimpinan Redaksi Penerbit Quantum Teaching Press Jakarta yang membantu mengoreksi naskah ini sehingga dapat diterbitkan untuk melengkapi wacana, perspektif, dan nuansa pemikiran kepemimpinan pendidikan dalam era baru pendidikan nasional.

Dalam penyusunan buku ini, mungkin saja ada kekurangan sebagai kelemahan penulis, maka diharapkan sarana dan kritik dari pembaca untuk penyempurnaannya. Semoga Allah Swt., Tuhan Yang Maha Kuasa meridai amal usaha ini.

Medan, 16 Juli 2019

SYAFARUDDIN

# DAFTAR ISI

<b>KATA SAMBUTAN</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Era Baru Pendidikan Nasional	1
B. Desentralisasi Pendidikan	9
C. Otonomi untuk Pemberdayaan Masyarakat	12
D. Orientasi Reformasi Sekolah	21
E. Merajut Masa Depan Sekolah	28
<b>BAB 2 KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN</b>	<b>35</b>
A. Definisi Kepemimpinan	35
B. Unsur-Unsur Kepemimpinan	39
C. Peran Pemimpin dalam Organisasi	44
D. Kekuasaan dan Kepemimpinan	50
E. Keterampilan dan Sifat Kepemimpinan	52
F. Perilaku dan Gaya Kepemimpinan	56

<b>BAB 3</b>	<b>KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN</b>	<b>65</b>
	A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan	65
	B. Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan	67
	C. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	72
	D. Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin	77
	E. Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	82
	F. Pimpinan untuk Sekolah Efektif	90
<b>BAB 4</b>	<b>KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN INSTITUSI PENDIDIKAN</b>	<b>103</b>
	A. Memimpin dengan Visi Perubahan	103
	B. Kepemimpinan: Suatu Kepedulian yang Komunikatif	106
	C. Pemimpin-Pemimpin untuk Perubahan Pendidikan	108
<b>BAB 5</b>	<b>KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI</b>	<b>111</b>
	A. Perguruan Tinggi sebagai Pusat Keunggulan	113
	B. Kepemimpinan Menuju PT Bermutu	121
	C. Dukungan bagi Pimpinan Akademik	127
	D. Kesiapan SDM untuk Meraih Keunggulan	134
<b>BAB 6</b>	<b>KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ERA OTONOMI</b>	<b>141</b>
	A. Reorientasi Kepemimpinan Sekolah	141
	B. Kepala Sekolah yang Kredibel dan Visioner	145
	C. Etika Kepemimpinan Kepala Sekolah	151
	D. Kepala Sekolah Kreatif untuk Inovasi	155
	E. Akuntabilitas Kepala Sekolah	158
	F. Mengembangkan Budaya Sekolah	161
	G. Mengubah Sekolah dengan Visi	168
	H. Membangun Tim Kerja di Sekolah	179
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>185</b>
	<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>191</b>

# 1

## PENDAHULUAN

### A. Era Baru Pendidikan Nasional

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 pendidik, tenaga kependidikan, manajemen, dan lain-lain. Keseluruhan komponen dari sistem pendidikan nasional berfungsi dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan nasional untuk melayani program pendidikan sebagai proses mencerdaskan kehidupan bangsa. Pelaksanaan sistem pendidikan nasional dimaksudkan untuk memenuhi amanat mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai salah satu cita-cita nasional dalam kerangka pelaksanaan pembangunan nasional dan mensyukuri kemerdekaan bangsa.

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”. Dalam hal ini, 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. Dalam konteks ini menjadi sangat diperlukan dan bermakna dalam mewujudkan partisipasi efektif pembangunan sekolah-sekolah bagi mobilitas masyarakat. Pembangunan ekonomi nasional memiliki kontribusi terhadap kemajuan pendidikan dan memperjuangkan nilai serta harkat kemanusiaan pada abad ke-21.

Pendidikan dapat berlangsung di rumah tangga, sekolah, dan masyarakat. Namun, kehadiran dan eksistensi sekolah diasumsikan, yaitu:

1. Tujuan sekolah adalah instrumen untuk melayani kebutuhan ekonomi nasional dengan mempersiapkan pelajar sebagai kekuatan kerja.
2. Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan instrumental menjadi penentu yang secara rasional dengan pengukuran prestasi pelajar.
3. Motivasi individu untuk belajar di sekolah adalah instrumen pencapaian keberhasilan atas prestasi individu pelajar dalam berkompetisi dengan pelajar lain untuk mengamankan kesejahteraan finansial di masa depan.
4. Pengajaran adalah problem teknis dan guru atau sekolah dapat menangani akuntabilitas bagi pengukuran prestasi pelajar (Gail Furman (ed.), 2002: 7).

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. Kemudahan dalam akses belajar di sekolah akan meningkatkan angka partisipasi kasar pendidikan, sehingga dipastikan bahwa setiap warga negara memperoleh pendidikan yang juga sekaligus berkualitas.

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 sering kali terlambat dan 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.

Masa lalu biarlah berlalu menjadi sejarah. Akan tetapi, pengalaman masa lalu harus dijadikan pelajaran berharga untuk mengubah keadaan kepada situasi yang lebih baik. Karena pengalaman masa lalu sudah menjadi sejarah bagi generasi muda mendatang untuk perbandingan meraih kemajuan, dan mengubah keadaan, baik melalui reformasi nasional, atau perubahan gradual yang dilakukan dengan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) yang inovatif, kreatif, dan progresif melalui pendayagunaan seluruh potensi pendidikan formal oleh para manajer dan pemimpin pendidikan.

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/MAK, sedangkan pendidikan tinggi berlangsung pada Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, dan Akademi. Hal yang penting adalah bahwa peran sekolah sangat strategis dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM),

karena lulusan sekolah memberikan kontribusi bagi pembangunan nasional berkelanjutan (*sustainable development*). Peran strategis sekolah perlu semakin ditingkatkan untuk merespons 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, selanjutnya memasuki pelaksanaan wajib belajar 12 tahun. Bahkan kebijakan pemerataan dan peningkatan kualitas guru pada semua jenis dan jenjang sekolah menjadi fokus kebijakan pemerintah melalui sertifikasi guru, kemudian Pendidikan Profesi Guru (PPG), Pendidikan Profesi Konselor (PPK), sertifikasi dosen, dan peningkatan serta pendidikan lanjutan bagi dosen, pengawas, dan guru.

Setidaknya memasuki dua dasawarsa reformasi dan otonomi daerah bidang pendidikan di Indonesia saat ini memasuki 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. Saat ini diperlukan semua komponen manajer dan pemimpin pendidikan ditangani oleh kalangan profesional di bidang pendidikan. Tidak boleh dibiarkan kebijakan pendidikan berfokus mutu dijalankan dengan program rutinitas belaka, karena itu kepemimpinan pendidikan dalam semua level menjadi sangat krusial diperbincangkan secara berkelanjutan.

Dalam era otonomi daerah, bersamaan muncul pula fenomena globalisasi yang melanda hampir semua negara. Menurut Dimmocks dan Walker (2005: 7) penting sekali mencerahkan konsep budaya masyarakat untuk mengembangkan teori, kebijakan, dan praktik dalam kepemimpinan pendidikan sedang mengalami peningkatan dalam konteks globalisasi pendidikan. Argumentasi kunci bahwa suasana antara globalisasi dan budaya masyarakat membuat pengakuan dari budaya masyarakat dan kesamaan lintas budaya dan perbedaan yang lebih, tidak kurang penting. Akibatnya keterbukaan budaya masyarakat sebagai faktor melakukan penyelidikan dalam tema kurikulum, pengajaran

dan pembelajaran, kepemimpinan dan manajemen berbasis sekolah, tampaknya memberikan pengaruh bagi masa depan pengembangan kepemimpinan pendidikan sebagai satu bidang riset dan pelaksanaannya. *Bagian pertama*, mempertimbangkan hal tersebut, maka kajian penting ke depan mencakup budaya, globalisasi, dan kepemimpinan. *Bagian kedua*, globalisasi dan budaya masyarakat. *Bidang ketiga*, menyediakan gambaran dari alasan bersama lebih besar budaya suatu sensitivitas dengan munculnya isu kunci berkenaan kepemimpinan, reformasi sekolah, dan perbaikan dalam latar globalisasi. Hal tersebut juga harus dimulai dengan tujuan kebaikan yang terlihat hubungan antarbudaya masyarakat dan globalisasi sebagai hal yang rumit dan dinamis. Sementara sifat dasar globalisasi adalah perubahan cepat, juga terjadi pada banyak budaya masyarakat.

Tentu saja untuk merespons 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 merespons tantangan di abad ke-21. Pelaksanaan kebijakan tersebut merupakan keharusan dan sangat dibutuhkan untuk memberdayakan manusia Indonesia untuk bekerja sama 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 dengan iklim yang baik dan berkualitas 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 strategis. Dengan kata lain, sekolah perlu diperbarui secara terus-menerus tidak dengan perintah saja, atau dengan peraturan saja, tetapi dengan menempatkan pimpinan pendidikan yang profesional sehingga mampu menjalankan manajemen sekolah yang efektif 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 kurang optimal. Apalagi pada masa sebelum era reformasi dan desentralisasi pendidikan dilaksanakan, faktanya 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 8 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 praktik 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 Cooperation 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 sumber daya manusia dalam bidang pendidikan dan manajemen yang tidak efektif. Akibatnya, persoalan mutu pendidikan sering kali 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 dua dasawarsa 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 personel sekolah. Tentu saja, usaha-usaha memenuhi kebutuhan pembaruan sekolah tidak cukup hanya dari atas, tetapi perlu dipadukan dengan memberdayakan pimpinan dan personel 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, orangtua, 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 dengan dukungan manajemen yang efektif. Banyak sekolah yang membuat kebijakan disiplin pembelajaran, formulasi kebijakan baru, partisipasi dalam aktivitas ekstrakurikuler, 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 pembaruan 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.

Bagaimanapun, dengan adanya perubahan fokus dalam reformasi sekolah saat ini, dengan melihat bahwa reformasi tidak selamanya dapat diarahkan dari perubahan struktur, tetapi juga perhatian kepada 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 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 karier 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 pembaru 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 itu juga menjadi krusial untuk 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 mendesain ulang sistem per sekolah, 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 menyejahterakan 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 sumber daya 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 faktor 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, dan (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 sumber daya 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 praktik yang dijalankan untuk otonomi daerah masih merugikan masyarakat dan bangsa. Di antaranya adalah masih membudaya perilaku Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN) di kalangan birokrat dan bahkan wakil rakyat, dan juga masih sangat sulit menghilangkan campur tangan pemerintah pusat dan pemerintah provinsi, seperti halnya dalam penempatan personel 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) praktik 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 kebhinnekaan masyarakat. Makna otonomi pendidikan dalam kerangka ini ialah pendidikan dikembalikan kepada *the stakeholders* (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 regional autonomy is intended to empower local governments and communities in developing and administering 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 sumber daya alam, kemampuan mengembangkan teknologi, kemampuan menghasilkan produksi berkualitas, kemampuan mengelola modal, dan kemampuan menyelenggarakan perdagangan. Diakuinya, bahwa pencapaian kualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan. Itu artinya, pelaksanaan otonomi daerah merupakan perwujudan salah satu prinsip demokratisasi. Di satu sisi tuntutan desentralisasi pendidikan adalah berimplikasi terhadap arus peningkatan kualitas pendidikan

yang kemudian merembes kepada sekolah-sekolah. Dalam merespons reformasi sistemik pendidikan yang menjadi suatu keniscayaan, 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 olahraga 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, dan (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 (pertanggungjawaban) 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 madani dan mandiri di daerah.

Bagaimanapun, sekolah memiliki peran strategis dalam memberdayakan masyarakat sebab sekolah adalah sebagai wahana transformasi budaya, baik dalam memindahkan budaya lama, dan memperbarui sehingga lahir format budaya baru yang lebih konstruktif. Di sinilah posisi penting para pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab mengintegrasikan dan mengoordinasikan 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 merespons 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. Akan tetapi, hal ini tidak akan berhasil jika pengaturan aktual oleh kepala sekolah lemah dan tidak siap menangani perubahan. Desentralisasi adalah mengibarkan 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 sumber daya masyarakatnya untuk membuka kontribusi orangtua 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 memenangkan 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 bagian 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, infrastruktur, dan suprastruktur 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 merespons 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 *output*) 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 personel 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 direspons 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 level keprofesionalan dan kemampuannya dalam memimpin.

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

1. 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 menyempurnakan program pendidikan dasar 9 tahun sebagai prioritas nasional.
2. Peningkatan Mutu

Sebagai tujuan utama dari otonomi adalah sekaligus menyiapkan sumber daya 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 personel 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 sumber daya, 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 (*alignment*), 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 merespons 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 pendidikan. 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 berkompetitif dengan sekolah lain, dan antardaerah. Karena pendidikan yang dalam hal ini sekolah harus menjadi titik poin 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 respons 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 sumber daya 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*, dan (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 direspons 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 personel guru cenderung masih kurang karena rendahnya biaya pendidikan. Secara sistemik hal-hal tersebut harus dapat dieliminasi 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 antarbangsa 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 era 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 bertakwa 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, dan (4) sebagai manusia unggul partisipatoris (bukan unggul individualistik), yakni manusia berperan serta 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 bekerja sama, 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 denganuntutannya. Dengan kata lain, manusia yang bekerja dengan ilmu dan teknologi, beriman, dan bertakwa 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.

Menurut Mike Bottery (2004) keberadaan kepemimpinan pendidikan menempatkan posisi masalahnya sangat serius di seluruh dunia. Sekarang ada sejumlah besar inisiatif untuk mengembangkan kepemimpinan tersebut di tempat-tempat yang beragam, seperti Canada, Inggris, Swedia, Amerika Serikat, Singapura, Hong Kong, dan Australia. Sementara itu, semua mencerminkan budaya dan kebutuhan lokal, dan bervariasi dalam keseimbangan tanggung jawab untuk memacu dinamika pembangunan pada masing-masing wilayah tersebut antara pemerintah, pemerintah daerah dan akademisi, meskipun tetap ada kesamaan dalam alasan kepentingan saat ini, dan dalam konten pemimpin pendidikan diyakini perlu untuk dikembangkan. Beberapa program bertujuan tidak hanya pada pelaku pelatihan, tetapi juga dalam memperoleh ikhtisar penelitian di daerah, dan di belakang pemahaman tersebut menghasilkan wawasan baru. Alasan untuk semua kegiatan ini adalah mudah dipahami, dalam periode perubahan besar-besaran, ada dianggap menjadi kebutuhan mendesak bagi semua pendidik profesional untuk memahami perubahan dalam rangka untuk lebih mempersiapkan siswa mereka untuk mencapai keragaman level potensial.

Dalam suasana seperti ini perlu dilakukan reformasi pendidikan. Di dalamnya ada proses inovasi pendidikan sebagai 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, dan ketepatan untuk melakukan reformasi. Inovasi tersebut dalam keragamannya muncul dari kreativitas sebagai produk pemikiran kritis yang bersifat inovatif bagi dunia pendidikan pada era baru, khususnya merespons era industri keempat atau era 4.0 abad ke-21.

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-ROM, komputer, internet, majalah, TV, dan 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 sumber daya 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.

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 memperhatikan 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 pembaru 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. Orangtua, masyarakat, dan pihak terkait semakin berharap akan banyak muncul sekolah efektif di daerahnya agar pembinaan anak usia sekolah benar-benar optimal. Para orangtua 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 kerja sama 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 kerja sama dan dapat bekerja sama dengan orang lain untuk kemajuan bersama. Konsekuensinya bahwa pendidikan dalam milenium 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 subsistem 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 praktik.

Tak bisa disangkal bahwa peran strategis sekolah dalam pembaruan 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 sekadar 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 masif (besar-besaran) dalam berbagai bidang kehidupan.

Dalam dua dekade terakhir putaran roda abad ke-21, 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 karier guru. Beberapa

tahun terakhir semakin besar perhatian yang diberikan oleh kalangan praktisi pendidikan dan pihak terkait terhadap perlunya peningkatan operasional sekolah agar 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 orangtua 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 dan Supriadi (2001) peningkatan mutu sekolah memerlukan kepala sekolah yang mampu: (1) menjabarkan sumber daya 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 pengoordinasian proses instruksional, dan (3) berkomunikasi secara teratur dengan staf, orangtua, 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 karier guru, sistem keorganisasian sekolah, pengembangan dan relevansi kurikulum sekolah,

pembiayaan sekolah, sistem pembelajaran, dan evaluasi. Restrukturisasi lembaga di tingkat sekolah dasar menjadi spirit pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang memudahkan tanggung jawab kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan efektif.

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 personel sekolah benar-benar memiliki keberdayaan dalam mengarahkan peningkatan kualitas lulusan sekolah yang diharapkan masyarakat.

## **E. Merajut Masa Depan Sekolah**

Pada saat ini, masyarakat dan orangtua 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 sumber daya masyarakat bagi pelaksanaan pendidikan dasar, (b) untuk menempatkan sekolah sebagai sumber daya masyarakat, dan (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 (orangtua, peserta didik, pemerintah, swasta, dan lain-lain) 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.

Begitu pun, 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 untuk 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 orangtua 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 sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Manajemen berperan dalam mengoptimalkan sumber daya 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 dalam merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kemudian dalam tahap pengorganisasian, kepala sekolah menetapkan dan memfungsikan setiap orang dalam sekolah untuk melaksanakan kegiatan. Pada tahap penggerakan, maka kepala sekolah mengendalikannya seluruh orang yang terkait untuk secara bersama-sama melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas masing-masing. Kemudian dalam tahap pengawasan, kepala sekolah mengendalikannya 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 dijelaskan Schlechty (1997: 44) bahwa apa yang dapat mereka peroleh dari tindakan orang lain maka efektivitas mereka

diwujudkan melalui orang lain. Fokus mereka sebagai pembaru 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 (*man*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*), dan pasar (*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. Orangtua 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, dan 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 antarguru/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 sumber daya 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. Penekanan 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 ada 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, dan 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 personel, dan hubungan kerja sama.

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 kerja sama dengan *stakeholders* sekolah, meliputi jangka panjang dan jangka pendek, (3) meningkatkan pelayanan administrasi sekolah, (4) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, (5) ada standar dan jaminan mutu lulusan, (6) jaringan kerja sama yang baik dan luas, (7) penataan organisasi sekolah yang baik (tata kerja), dan (8) menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif.

Sebuah sekolah dikatakan berkualitas bila ada program unggulan, guru memiliki kepuasan kerja, dan para siswa serta orangtua 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 harus diperlukan kepala sekolah 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 sumber daya, 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 merespons 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 diperkaya dengan penguasaan konseptual kepemimpinan sebagai panduan ilmiah untuk mengarahkan peningkatan mutu sekolah melalui 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* (orangtua, 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 merespons 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 orangtua, masyarakat, dan pihak terkait lainnya terhadap pendidikan yang berkualitas di sekolah-sekolah negeri dan swasta atau lembaga pendidikan yang dibina. Bangsa ini perlu mengembangkan manajemen sekolah yang digerakkan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan (*educational leadership*) dengan visi mutu secara berkelanjutan. Kepemimpinan guru menjadi kunci bagi gerakan perubahan sekolah yang lebih maju dan berkualitas unggul di masa depan.

# 2

## KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

### A. Definisi Kepemimpinan

Secara esensial, kepemimpinan adalah termasuk dalam kajian konsep hubungan manusia. Karena itu, proses kepemimpinan berlangsung di mana saja dan kapan saja dalam hubungan timbal balik antarindividu 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 melalui orang lain dengan kepercayaan dan kerja sama.

Orang yang menjalankan proses kepemimpinan disebut pemimpin (*leader*). Sedangkan orang yang dipimpin disebut anggota atau pengikut (*followers*). Dalam berbagai tindakannya seorang pemimpin menggunakan kemampuan memengaruhi anggota atau pengikutnya. Dalam hal ini, peran para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia. Peran pemimpin tersebut dijalankan, baik dalam keluarga maupun organisasi, masyarakat, serta negara dan bangsa. Dengan demikian, proses kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan setiap waktu dengan kehadiran para pemimpin di tengah orang-orang yang dipimpinnya dalam mengarahkan perubahan kualitas hidup yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Dijelaskan oleh Dimmocks dan Walkers (2015: 11) bahwa “*Leadership as inspiring performances and achievements among staff that extend beyond what might have been reasonably expected*”. Dengan demikian, ada kesamaan pandangan bahwa kepemimpinan mencakup penataan arah jangka panjang dari organisasi. Dengan begitu, kepemimpinan adalah suatu lingkup sosial dan proses membangun. Itu artinya, ada nilai-nilai, pemikiran, dan perilaku yang menjadi esensi kepemimpinan dan proses interaksi, yang konsekuensinya adalah mereka dipengaruhi budaya.

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 fondasi, yaitu: (1) bahwa manusia memiliki kebebasan kehendak, dan hanya ada dalam sejarah perjuangan untuk memutuskan dan ada pelajaran bagi masa depan, dan (2) 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 berdasarkanannya”.

Teori ini sejalan dengan peran dari kehadiran para rasul dan nabi serta para ahli dalam pentas sejarah peradaban 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 antarmanusia 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 sebagian lagi yang bersedia menjadi anggota untuk dipimpin. Dalam konteks ini, 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 *trait 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, wali kota, ulama, rektor, dekan, kepala sekolah, dan pimpinan lainnya. Mereka ini berinteraksi dengan bawahan atau memengaruhi anggotanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kekuasaan, karisma, 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 memengaruhi orang lain. Dalam hal ini, kepemimpinan adalah kemampuan dalam memberikan pengaruh kepada orang sehingga mereka mau melakukan suatu tindakan yang diinginkannya.

Dalam perkembangan modern, 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.

Para pemimpin memiliki kemampuan dan kepedulian yang baik untuk mengubah organisasi. Pemimpin besar tertarik dan mampu mengubah orang-orang kepada yang lebih baik. Sementara keberadaan orang-orang adalah menjadi jantung organisasi, khususnya di sekolah. Boleh dikatakan bahwa hanya melalui perubahan orang, menjaga dan menantang mereka, membantu mereka tumbuh dan berkembang, menciptakan budaya di mana mereka semua belajar bahwa suatu organisasi dapat berkembang. Karena itu, kepemimpinan adalah tentang hubungan (Hoerr, 2005: 7).

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 antarpribadi 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; dan (2) pemimpin dimaksudkan berusaha untuk memengaruhi 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. Karena kepemimpinan memang inheren dalam pribadi manusia, hanya akan tetap ditemukan perbedaan kemampuan dalam memimpin satu dengan yang lain. Sebagian orang ada yang kuat motivasi memimpin yang mengemuka ke permukaan, dan sementara yang lain ada yang lambat dan kecil motivasi memimpin dari pengaruh yang diberikannya kepada orang lain dalam kehidupan sehari-hari dan sejak usia kanak-kanak sampai dewasa. Begitu pula ada sebagian pribadi yang kurang mampu mengarahkan dirinya sendiri kepada situasi yang lebih baik sebagaimana diharapkan orang-orang

sekitarnya. Akibatnya sikap, kemampuan, dan kinerja yang ditampilkan secara pribadi tidak memenuhi harapan sebagai manifestasi kematangan dan kedewasaan yang diharapkan dalam peran sosialnya.

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

## **B. Unsur-Unsur Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi yang dilakukan seorang pemimpin kepada anggotanya. Para nabi adalah sebagai pemimpin bagi umatnya, karena dia memengaruhi dan membimbing umatnya melaksanakan ajaran agama. Kepala negara adalah pemimpin bagi rakyatnya. Demikian pula, orangtua 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.

Menurut pendapat Patrick Duignan (2006: 7) elemen kepemimpinan mencakup: (1) pemimpin, (2) anggota, (3) situasi mengharuskan tindakan, (4) kelompok, organisasi, atau masyarakat, di mana kepemimpinan tersebut terjadi, dan (5) perubahan dan masa depan.

Lebih lanjut dijelaskannya, elemen pertama adalah “pemimpin” adalah bagian anggota yang secara konsisten bertindak memberikan keuntungan bagi yang lain. Elemen kedua “anggota” adalah individu yang memiliki kelompok dan partisipan dalam tindakan kepemimpinan. Pemimpin dan anggota secara bersama mengidentifikasi masalah, menciptakan solusi, dan berpartisipasi membuat keputusan dan tindakan serta mencapai hasil. Sedangkan elemen ketiga “situasi” merujuk kepada karakteristik unik dan tugas yang diwajibkan dan diperlukan untuk memecahkan masalah atau peluang utama. Pemimpin dan anggota menampung persyaratan yang diperlukan dalam situasi dan mengapitalisasi atas semua bakat kumpulan pengetahuan yang menjadi satu strategi dan tindakan kepemimpinan. Elemen keempat, adanya kelompok, organisasi, atau masyarakat, merujuk kepada sejarah dan pengalaman yang terkini dari orang-orang yang menjadi anggota atau

kelompok sosial. Pengetahuan dari sejarah kelompok membolehkan untuk menyelidiki sebagai penyebab, sumber, dan makna dari situasi tertentu.

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 memengaruhi 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 memengaruhi 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 dan kemudian diangkat sebagai pimpinan dalam satu organisasi.

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, dan 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, dan 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 kerja sama antara pemimpin dan bawahan atau anggotanya.

Menurut Hoerr (2005) keberadaan pemimpin juga menggunakan pengaruhnya meningkatkan produktivitas kelompok dengan membantu setiap orang dalam kelompok menjadi lebih efektif. Apa pun tugas atau tujuan, seorang pemimpin besar membantu semua orang meningkatkan kinerjanya. Seorang pemimpin dimulai dengan menetapkan visi, tetapi tidak berhenti di situ. Seorang pemimpin mendengarkan, memahami, memotivasi, memperkuat, dan membuat keputusan-keputusan sulit. Seorang pemimpin melintasi keluar dengan pujian bila ada sesuatu yang baik dan bertanggung jawab serta mengambil tindakan cepat ketika hal-hal berantakan. Kepemimpinan adalah tentang hubungan.

Pemimpin tidak akan eksis tanpa anggota atau pengikut, karena seorang pemimpin bekerja sama dengan 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, ke mana 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 kerja sama 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 memengaruhi, 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.

Kepemimpinan berkenaan dengan konsep: (a) membagi bangunan dan harapan terhadap visi, (b) menyuarakan visi kepada audiens yang beragam, dan (c) mendaftarkan anggota-anggota dalam perluasan visi. Dengan begitu, kepemimpinan adalah kebutuhan yang sangat penting dalam sekolah pada hari ini jika bergantung dan secara progresif terhadap perluasan sasaran pendidikan (Novak, 2003: 4). Tegasnya, pemimpin dalam organisasi menggunakan kekuasaan sebagai alat dalam memengaruhi perilaku orang lain/anggotanya untuk mencapai tujuan.

Pemimpin adalah orang yang diakui memiliki kepercayaan dari anggotanya dan memiliki pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan dalam memengaruhi 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 wali kota/wakil wali kota 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 disertai 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, dan mengoordinasikan sumber daya bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam memengaruhi, 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*).

Keberadaan 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 karisma 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 kerja sama kelompok, kepuasan anggota yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan berlangsung diawali dari tindakan memengaruhi anggota atau bawahan dan diakhiri pada tercapainya tujuan organisasi atau kepuasan anggota.

Hoerr (2005: 8) menjelaskan bahwa pemimpin tidak sekadar memimpin dengan mengeluarkan mandat. Pemimpin berkomunikasi dengan baik dan sering, dan mereka mendengarkan orang lain. Mendengarkan tidak berarti melepaskan tanggung jawab atau gagal memainkan peran kepemimpinan. Mendengarkan berarti menggabungkan ide-ide orang lain dan bakat serta energi ke dalam menempa

visi. Kadang-kadang kepemimpinan adalah jelas, tetapi itu tidak selalu begitu. Sebagaimana diamati Eisenhower, “Kepemimpinan adalah seni mendapatkan orang lain untuk melakukan sesuatu yang ingin dilakukan karena dia ingin melakukannya”. Para pemimpin yang baik membawa sesuatu keluar dengan cara yang terbaik dalam diri orang lain. Kepemimpinan adalah tentang hubungan.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi 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 di pihak 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, memengaruhi, 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 menapaki 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 memengaruhi orang lain untuk melakukan suatu kegiatan dengan sukarela. Pemimpin memengaruhi 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 nonprofit 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 dipertanggungjawabkan kepada orang yang memberinya amanah. Seperti halnya, para camat bertugas mengoordinasi 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 antarpribadi (interpersonal) dengan yang dipimpin memberikan pengaruh terhadap perilaku sosial antaranggota sehingga norma-norma, aturan-aturan, dan tujuan yang ada dipatuhi untuk mencapai tujuan bersama.

Secatinya manajemen menurut Hoerr (2005), melaksanakan visi, berurusan dengan karyawan, dan mempertahankan standar. Mungkin beberapa pemimpin ada yang hanya mengatur sumber daya saja, tetapi hal itu bukan hal yang membatasi. Para pemimpin yang kuat selalu terampil, mereka bisa memimpin dan mengelola. Pemimpin melakukan kegiatan menciptakan visi, berurusan dengan pihak luar, dan menginspirasi orang-orang. Begitu pun, pemimpin juga menjalankan strategi yang membuat visi menjadi kenyataan, berurusan dengan karyawan, dan menindaklanjuti untuk memastikan bahwa hal yang benar dilakukan dengan cara yang benar. Kepemimpinan adalah tentang hubungan dengan orang lain, karena pemimpin menggerakkan orang yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan.

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 nonprofit 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 *entrepreneurship* mencari peluang, inisiatif peningkatan mutu, membawa perubahan, dan mengawasi beberapa proyek, sama halnya memberikan penanganan dengan rasa tanggung jawab untuk memeriksa tindakan pegawai. Pemimpin dalam mengambil keputusan juga bertanggung jawab bagi penempatan sumber daya 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 sumber daya 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; dan (2) mempertinggi pertumbuhan dan pengembangan organisasi (membagi tujuan, meningkatkan motivasi, meningkatkan komunikasi, dan proses pengembangan keterampilan kelompok secara lebih baik).

Fungsi kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin dalam hal memenuhi informasi bagi pengikut/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, pemantapan kurikulum antisipasi terhadap tren 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 memengaruhi 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 mematuhi.

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 mendekatkan diri kepada pimpinannya secara dekat karena alasan tertentu, sehingga atasan memiliki kekuatan dalam memengaruhinya.

Demikian halnya, Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan berwenang memerintah kepala subdinas, kepala seksi, kepala tata usaha, 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 memengaruhi 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 mematuhi. 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 karisma/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 memengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang memengaruhi 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 kerja sama 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 bekerja sama seorang pemimpin juga sangat menentukan lancarnya proses memengaruhi tindakan anggota organisasi. Stogdill 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 antarpribadi 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 antarmanusia (*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, dan (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 seorang pun 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, dan (6) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dalam hal ini, inti kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain.

Menurut Overton (2002) para pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain dan orang yang memiliki kewenangan manajerial. Pemimpin yang baik, akan berkomunikasi secara: (a) energik, (b) antusias, (c) keberanian, (d) ambisi, (e) bersemangat/bernafsu, dan (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 bemusyawarah, istikamah dan bertawakal (berserah diri kepada Allah). Rahman (1999) menyimpulkan bahwa sifat-sifat pemimpin yang baik sebagaimana digambarkan Al-Qur'an terdiri dari: (1) mengenali diri (kemampuan diri), (2) bertakwa, (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, dan (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 memengaruhi perubahan, (4) suka mengintimidasi staf dan sering bersifat otokratik, (5) seorang dimensional, (6) suka konflik daripada menghargai perbedaan, dan (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 memengaruhi anggotanya, baik menggunakan orientasi tugas untuk mencapai produktivitas tinggi atau mencapai kinerja tinggi maupun orientasi hubungan manusia dengan memperhatikan hubungan baik dengan anggotanya.

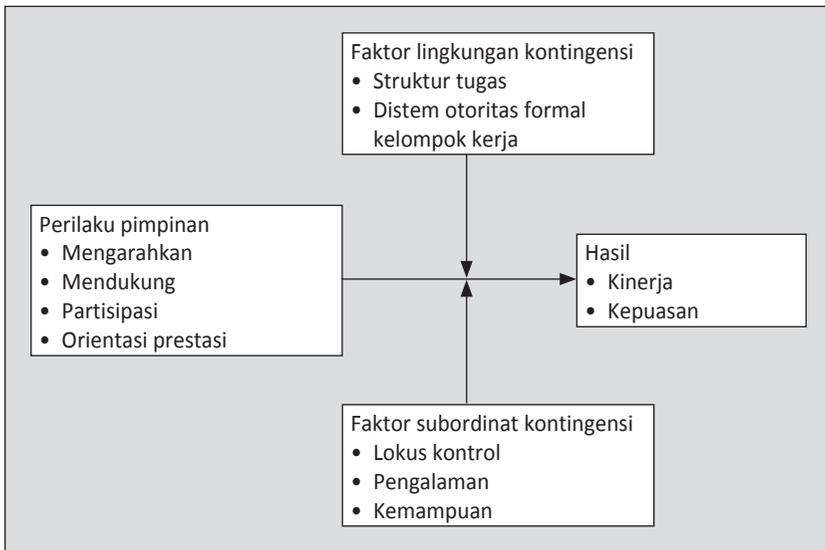
Ada empat perbedaan perilaku kepemimpinan yang dikemukakan dalam “*Path-Goal Theory*” dengan menegaskan proposisi bahwa manajer dapat memudahkan penampilan kerja dengan menunjukkan kepada pegawai bagaimana kinerja mereka secara langsung memengaruhi penerimaan mereka terhadap keinginan imbalan. Dengan 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 dan Blanchard (1988) adalah sebagai berikut:

- a. Memerintah (*directive*), yaitu pimpinan memberitahukan apa dan kapan sesuatu dikerjakan pegawai, tidak ada partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- b. Mendukung (*supportive*), yaitu manajer menjadi sahabat bagi pegawai dan menunjukkan minat kepada mereka.
- c. Memudahkan (*facilitative*), yaitu pimpinan memberitahu saran dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan.
- d. 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 dan dengan seluruh saran 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 di luar kontrol bawahan, yaitu: struktur tugas, sistem otoritas formal, dan kelompok kerja, sedangkan situasi yang dapat dikontrol

adalah karakteristik personal, yaitu: lokus kontrol, pengalaman, dan kemampuan. Faktor lingkungan ditentukan oleh jenis perilaku pimpinan yang dituntut sebagai suatu yang sempurna jika hasil yang dicapai bawahan 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**

Sumber: L. James Gibson, et al., *Organization: Behavior, Struktur, Processes*, International Edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), hlm. 314

Sebenarnya orientasi memimpin bermuara kepada pencapaian kinerja di satu sisi, dan orientasi kepuasan di sisi lain. Namun, ada sebagian 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 behavior”*. 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:

- a. Hubungan pimpinan dengan anggota, yaitu tingkat rasa penerimaan pimpinan kepada anggota/bawahan. Atmosfernya ada yang bersahabat atau tidak bersahabat, rileks atau tidak rileks, dan menekan atau mendukung.
- b. Struktur tugas, kejelasan tujuan, keputusan, dan pemecahan masalah.
- c. 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 keteladanan, 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 realitasnya gaya kepemimpinan (*leadership style*) senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Perilaku seorang pemimpin memengaruhi orang

lain agar mau bekerja sama 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 memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Gaya kepemimpinan juga diarahkan sebagai pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam memengaruhi 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, dan (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, dan (3) bekerja sama 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 antarmanusia merupakan proses penting dalam aktivitas kepemimpinan. Partisipasi dicari untuk menggalakkan komitmen para anggota terhadap putusan yang dibuat dalam pemecahan masalah organisasi (Sutisna, 1985).

Kemimpinan 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 memengaruhi keputusan, (3) para staf pimpinan kurang agresif, dan (4) adanya pengakuan terhadap potensi anggota dapat membedakan sumbangan positif dalam pencapaian tujuan.

Mondy 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, tetapi dibiarkan menggunakan cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin hanya berfungsi sebagai anggota, yang dapat memberikan nasihat 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/deserter, (2) otokratik, (3) pelindung dan penyelamat, '*missionary/contry club*', (4) kompromi atau jalan tengah, dan (5) eksekutif/pelaksana, '*team*'.

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

Kemudian gaya misionaris 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 menjadi 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 dari 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).

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

# 3

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

### 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 kepala sekolah dengan pendidik, staf, dan anak didik dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah, maka proses kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*).

Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk memengaruhi 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, dan pimpinan pesantren) harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas, dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama dalam tujuan organisasi pendidikan yang di dalamnya terintegrasi 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 tidak diinginkan.

Lebih lanjut diungkapkan Morphet, dkk., (1982: 97), fenomena kepemimpinan dari 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 tersebut adalah pengawas pendidikan, kepala sekolah, direktur akademi, rektor universitas, pimpinan dalam organisasi guru, pimpinan dalam organisasi orangtua 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 (personel), 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 sarannya. 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 memengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar 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 memengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid, serta pihak terkait (komite sekolah dan orangtua 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, dan (6) aktivitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia daripada mengatur sumber daya 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 kerja sama antarpersonel (sesuai tanggung jawab dan tugas) yang ditetapkan di sekolah. Peranan interpersonal ini sejalan dengan berfungsinya 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 memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orangtua siswa, dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, bagaimana cara kepala sekolah memengaruhi 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 sumber daya 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 dari sanggahan oleh berbagai pihak partisan politik.

3. Proses pendidikan yang rumit hanya akan dapat dilaksanakan melalui sejumlah lembaga, perwakilan dan aktivitas kerja sama, 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 dari elemen anggota dan aktivitas administratif, yaitu: (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) penempatan staf, (d) kepemimpinan, (e) komunikasi/interpretasi, dan (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. Personel administratif harus memberikan kepemimpinan dalam peningkatan mutu pembelajaran dan harus memperhatikan anggota, staf yang memerlukan waktu, kecukupan material, dan kondisi kerja sama 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 personel, baik sebagai individu maupun kerja sama 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 dari 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 dari pengembangan proses bagi satu periode tertentu untuk ditinjau ulang dan direvisi menjadi tanggung jawab semua anggota personel 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 berisikan 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 personel 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, memengaruhi, dan menjalankan kerja sama dengan semua personel 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, dan (3) pengaruh, yaitu kemampuan untuk memiliki keputusan melaksanakan tanpa berkaitan dengan kewenangan dan kekuasaan. Perlu digarisbawahi bahwa kewenangan 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 legitimized by virtue of an individual’s formal role in a social organization”*. Otoritas seorang pemimpin menjadi sarana yang

memungkinkannya memengaruhi personel untuk mau bekerja secara sukarela di samping 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 kerja sama 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 personel (guru dan pegawai) secara sukarela mau melakukan kegiatan proses belajar mengajar dan kegiatan pelayanan administratif merupakan hasil dan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah. Pemimpin yang diangkat secara formal adalah *a person in a position of formal authority* (Novak, 2002).

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalin kerja sama yang baik dengan semua personel 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, dan kondisi siswa, (3) memiliki visi dan misi sekolah yang dipimpinnya, dan (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, guru-guru, dan anggota staf sekolah lainnya.
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama 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 pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan. Visi dan misi tentunya berkaitan dengan mutu pembelajaran yang akan dicapai dengan sungguh-sungguh oleh semua personel 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 otoriter. Meskipun kekuasaan ada di tangan kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan, namun melibatkan personel adalah penting sebagai upaya membina personel 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, personel (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 mengomunikasikan sebuah visi. Memberikan perintah, menyampaikan inspirasi, membangun tim kerja, membangun keteladanan, dan 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 kerja sama, 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, 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 Averton, justru menggunakan istilah strategi kepemimpinan. Intinya adalah pilihan terhadap atas pemikiran dan perilaku kepala sekolah dalam memengaruhi staf, para guru, personel pegawai, dan murid-murid di sekolahnya.

## **1. Strategi yang Bisa Digunakan Pimpinan**

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

Lashway (1996) menjelaskan strategi adalah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerja sama 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 sekurangnya tiga strategi luas, yaitu: hierarkis, transformasional, dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.

## 2. Penggunaan Strategi Hierarki oleh Kepala Sekolah

Secara historis sekolah telah berjalan sebagai birokrasi yang menekankan kewenangan (*authority*) dan pertanggungjawaban (*accountability*). Strategi hierarkis 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 sumber daya, koordinator, supervisi, penyebar informasi, dan sebagai analisis.

Strategi hierarki memberikan cara pandang luas, cara penerimaan luas dalam mengelola organisasi, menyampaikan janji dan efisiensi, pengawasan dan rutinitas yang direncanakan. Bagaimanapun, strategi hierarki 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 dari 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:

- a. Guru berpartisipasi secara aktif dalam dinamika kelangsungan proses kepemimpinan. Kontribusi pengetahuan, pemahaman, dan gagasan-gagasan untuk mengembangkan visi sekolah.
- b. Mengusahakan rasa memiliki yang besar, dan komitmen pribadi yang tinggi kepada nilai-nilai sekolah untuk memantapkan visi sekolah di masa mendatang.
- c. 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-hari 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 personelnnya dalam suatu tindakan bersama untuk kemajuan.

Dikemukakan Stronge, dkk., (2008: 6) bahwa pengarahan atas staf sekolah untuk meraih visi umum mensyaratkan kolaborasi intensif dan berkelanjutan. Setelah semua itu, maka guru ahli perlu membangun kualitas sistem pendidikan. Selain itu, kepala sekolah harus berusaha mencapai tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

Suatu kunci tanggung jawab pemimpin sekolah menjaga proses pembelajaran berkelanjutan dengan cara ini dimungkinkan prestasi sekolah melalui pembelajaran dengan fokus atas rencana jangka panjang ketimbang dengan rencana jangka pendek. Lebih jauh ditegaskan bahwa: *“Leaders influence others to understand and agree about what needs to be done and how. This process requires the facilitation of individual and shared efforts to accomplish common objectives”*.

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. Akan 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 sumber daya, membangun tim kerja memberikan umpan balik, koordinasi, dan manajemen konflik, menciptakan jaringan komunikasi melaksanakan kerja sama politik, dan sebagai model dalam visi sekolah. Strategi fasilitatif menciptakan suatu kerja sama, menciptakan orientasi perubahan lingkungan di mana para guru dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan dengan mengejar tujuan umum, memproduksi hal-hal baru di tempat kerja yang demokratis menyatu dalam kinerja organisasi.

Bagaimanapun, strategi fasilitatif menciptakan suatu peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, terutama melalui hubungan kerja sama yang baik. Fasilitatif mengambil waktu untuk mencapai kepuasan bekerja administratif dan menciptakan kebanggaan besar dengan sumber daya 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:

- a. 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.
- b. Para pemimpin harus menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek dan kebutuhan jangka panjang. Di sini disarankan bahwa kepala sekolah adalah yang bertindak secara hierarki dapat selalu mengimplementasikan perubahan utama secara cepat, tetapi yang membagi pengambilan keputusan, akan memakan waktu dan akan lebih mencapai harapan-harapan. Para guru kadang-kadang membagi pengambilan keputusan bagi suatu tanggung jawab kepala 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.
- c. 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.
- d. 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 hierarkis, tetapi juga menghadirkan peluang bagi berbagai kegiatan pelajar, membangun kelayakan, penilaian iklim sosial, dan kunci memperkuat 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 sumber daya untuk kelancaran proses pengajaran, melakukan program supervisi, dan proses pengajaran memerlukan kantor tertentu di lingkungan sekolah.

Kewajiban utama kepala sekolah menurut Roe dan Drake, (1980: 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 personel.
5. Disiplin pelajar.
6. Menyusun jadwal dan memelihara pelaksanaan kegiatan.
7. Mengembangkan administrasi.
8. Administrasi penyediaan sumber daya.
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 bekerja sama 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 personelnya.

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 memengaruhi atau membujuk anggotanya mau melakukan aktivitas organisasi secara sukarela untuk mencapai tujuan. Inti kepemimpinan adalah proses memengaruhi 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 realistis dan bertujuan dari akuntabilitas pengajaran (memonitor program pengajaran dan proses pengajaran).
3. Mengembangkan kerja sama 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.
6. Menyediakan jaringan untuk keterlibatan masyarakat dalam operasional sekolah.
7. Mendorong kajian berkelanjutan terhadap kurikulum dan inovasi pengajaran serta memberikan pertolongan dan sumber daya 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 kerja sama dengan staf dalam pengembangan keprofesionalan 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 memengaruhi perilaku orang secara internal dan pihak terkait dalam perannya sebagai pemimpin administratif dan pemimpin pengajaran.

Roe dan Drake (1950: 132) berpendapat dari 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 orangtua sangat memperhatikan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan kurikulum dan pengajaran secara langsung untuk memengaruhi 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 memengaruhi perilaku sumber daya personel 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 personel 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, bekerja sama 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 kerja sama 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, tampak 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 kerja sama 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 pimpinan 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 memengaruhi dan memberi peluang bagi para guru dan staf personel

untuk memimpin dirinya sendiri merupakan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling optimal.

## **2. Karakteristik Kepemimpinan Efektif**

Tak seorang pun dilahirkan benar-benar siap sebagai pemimpin. Mungkin saja seseorang memiliki kemampuan tertentu yang membolehkan mereka untuk berkembang menjadi seorang pemimpin yang baik. Akan tetapi, mereka harus mengembangkan bakat dalam pendidikan, latihan, dan pengalaman kepemimpinannya. Apa saja kualitas atau bakat yang membuat seseorang menjadi pemimpin efektif? Hal ini ini 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 dari 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 mengharapakan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain, melainkan demi meraih sasaran tertinggi, (4) jujur dan punya integritas, mereka tidak hanya bisa dipercayai, tetapi juga bisa memercayai orang lain, dan (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, tetapi 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, bekerja sama 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 ini disetujui secara luas bahwa para pemimpin cenderung memiliki karakteristik berbeda, sebagaimana dijelaskan oleh Overton (2002: 6), yaitu:

- a. Kecerdasan, pemimpin cenderung memiliki inteligensi tinggi daripada anggotanya. Hal ini tidak dimaksudkan sebagai prestasi akademik.
- b. Kematangan sosial, pemimpin cenderung memiliki kematangan emosional dan memiliki tingkat interes sosial yang tinggi.
- c. 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.
- d. Percaya diri dan keterampilan komunikasi yang baik, pemimpin mengakui/mengenali kebutuhan untuk bekerja sama dengan orang lain dan hormat kepada pribadi orang. Mereka cenderung menggunakan kemampuan keterampilan komunikasi untuk menyuatkan perasaan dan kerja sama timbal balik serta dukungan.

Untuk membawa organisasi dalam kemajuan, kepemimpinan organisasi harus memiliki visi yang jelas tentang ke mana organisasi akan dibawa. Karena peran pemimpin dalam konteks visi, yaitu: (1) pemimpin sebagai ahli visi, (2) pemimpin sebagai ahli strategi, dan (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 tampak 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), dan (3) melakukan refleksi, dan menggunakan waktu untuk berpikir.

### 3. Kualitas Kepemimpinan Efektif

Kualitas kepemimpinan efektif berdasarkan hasil survei 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 realistis.
- g. Memiliki tingkatan tinggi dalam kemampuan mengelola organisasi.
- h. Dapat membangun prioritas.
- i. Mendorong kerja sama 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 kepercayaan 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 atmosfer 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 sumber daya.
- o. Mendengarkan secara hati-hati 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 memengaruhi 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, dan faktor kerja sama 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:

- a. 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.
- b. Gaya, mengenali dan mengontrol gaya kepemimpinan Anda. Kebanyakan pemimpin cenderung berorientasi ke arah tugas atau orientasi manusia. Akan 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.
- c. Bawahan, mengenali dan memberi dukungan kepada bawahan. Mereka para bawahan ingin diperlakukan sebagai individu yang mampu. Ciptakan suatu atmosfer yang mendukung bawahan mencapai tujuan kerja mereka dan kebutuhan pribadi mereka.
- d. Sifat dasar pekerjaan, perlu diadaptasi. Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk menyempurnakan pekerjaan. Bagi pemimpin yang memiliki kreativitas tinggi dan orientasi tugas pada kewirausahaan, maka pada dasarnya semua pekerjaan akan menarik baginya, dalam menyusun tujuan yang luas bagi bawahan, dengan begitu bawahan akan berusaha menilai kinerjanya. Di mana suatu pekerjaan lebih bersifat rutin, pemimpin biasanya menyusun berbagai macam aturan untuk memperoleh hasil pekerjaan yang dilakukan.

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

- a. Memiliki visi kreatif bagi organisasi.
- b. Memiliki kematangan emosi.

- c. Memiliki perusahaan yang menangani teknologi dan memberikan implikasi bagi masyarakat.
- d. Berpikir strategik dan politis.
- e. bertindak sebagai pemain tim yang mampu mendelegasikan dan mengusahakan kehebatan tim.
- f. Bersikap disiplin dan adil.
- g. Memiliki prestasi kerja, dan kehidupan seimbang.
- h. Sangat terbuka terhadap pandangan berbeda, tetapi berpikir positif.
- i. Memanfaatkan dengan baik waktu untuk melakukan perubahan besar menjawab tekanan dan ketidakpastian.
- j. 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 Memengaruhi Keberhasilan Pemimpin

Adapun faktor-faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan dalam rangka memimpin 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 inheren terdapat dalam diri seseorang, (c) kemampuan untuk menyesuaikan diri secara cepat dengan lingkungan tempatnya bekerja, dan (d) kepekaan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi perilaku bawahan.

Lebih lanjut S.P. Siagian mengemukakan pendapatnya bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang berangkat dari ciri-ciri kepemimpinan yang dimilikinya. Adapun ciri-ciri tersebut adalah memiliki pengetahuan umum yang luas, kemampuan analitik, daya ingat yang kuat, kepastian integratif, dan 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 selama masa jabatannya/kepemimpinannya. Sedangkan sebagai pemimpin kepala sekolah bertanggung jawab memberdayakan sumber daya personel, mau bekerja dengan sukarela melalui berbagai tindakan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sekolah yang juga menjadi tujuan pribadi para personel 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 antarpersonalia sekolah, (3) mendinamiskan dan menyelesaikan konflik, (4) menghimpun dan memanfaatkan informasi,

dan (5) melakukan inovasi dan memperkaya serta menata lingkungan kerja dan belajar sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Kepemimpinan yang kuat dan terkenal 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:

- a. Bersikap luwes, memilih tindakannya sesuai situasi kepemimpinan.
- b. Sadar terhadap potensi diri, kelompok, dan situasi.
- c. Memberitahukan bawahan bahwa wewenangnya memiliki keterbatasan dalam memengaruhi bawahan.
- d. Menggunakan pengawasan terhadap pekerjaan harian dan membuat keputusan mengenai pekerjaan dalam batas yang ditentukan.
- e. Selalu mengingat masalah yang mendesak dan program jangka panjang.
- f. Keputusan dapat dibuat bersama kelompok dan secara individu sesuai dengan keperluan atau sasaran.
- g. Menerima dan mau mendengarkan pikiran dan perasaan bawahan dalam merespons masalah organisasi.
- h. Suka menepati janji, proaktif menghadapi keluhan, dan bersungguh-sungguh dalam memberikan jawaban.
- i. 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 *stakeholders* dalam mencapai pembelajaran yang baik. Suatu proses pembelajaran di sekolah yang berbasis pada kebutuhan masyarakat. Orangtua, pelajar, guru, dan dewan sekolah dilibatkan dalam menentukan arah sekolah. Kerja sama 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 lingkungannya. 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:

a. 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 personel dalam kinerja sekolah.

b. Pengambilan Keputusan

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

c. Keterlibatan *Stakeholders* Pendidikan

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

d. Alokasi Sumber Daya

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

e. Implementasi Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum yang optimal dengan dukungan sumber daya 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 praktik laboratorium), dan (7) cara memajukan pelajar melalui program pemantauan.

f. 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 memengaruhi suasana hubungan personel. Setiap pelajar memerlukan suasana aman, nyaman, sejuk, dan positif antara hubungan guru, orangtua murid, dan warga sekolah.

g. Komunikasi

Sekolah efektif memerlukan komunikasi yang kondusif antarwarga sekolah. Keterbukaan informasi kepada semua orang terkait atau tertutupan memengaruhi 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, ekstrakurikuler, 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, dan menggunakan apa yang diketahuinya dalam proses pembelajaran untuk mempermudah pembelajaran. Dalam kerangka kerja seperti ini para pendidik, orangtua, dan anggota masyarakat bisa memahami dan merespons perubahan demografi, pengembangan teknologi, dan keperluan sumber daya”.

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 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 dari 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:

- a. Membangun tingkat dan tempat sebagaimana sasaran utama dalam sistem sekolah untuk dicapai sebagai penanggung jawab kepala sekolah dalam menempati kepemimpinan pengajaran.
- b. Perilaku kepala sekolah diungkapkan melalui cara membantu dan memudahkan guru untuk mengajar dan murid belajar.
- c. Kepemimpinan fasilitatif adalah sangat sesuai dijalankan dalam tindakan yang menyatakan kedalaman rasa hormat terhadap individu.
- d. 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 orangtua murid. Kepala sekolah perlu memperhatikan suasana atau hati nurani warga sekolah, komite sekolah, atau persatuan orangtua dan guru, lembaga swadaya masyarakat, dan 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 sejauh mana 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 personel 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 sumber daya 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, orangtua, murid, guru, pemerintah, dan 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.

Moedjiyanto (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 akan menyebabkan sekolah menjadi 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 mempertanggungjawabkannya kepada pemerintah dan masyarakat (*public accountability*). Masyarakat mempunyai hak mengawasi kepala sekolah dewasa ini. Hal itu penting dan untuk meminta pertanggungjawaban (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, orangtua murid, staf, dan murid dalam meraih dukungan untuk mendukung kepemimpinan serta menghargai perbedaan pendapat, dan 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 dengan warga belajar dan masyarakat di lingkungan sekolah 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 asas pemberdayaan, keterbukaan, dan akuntabilitas karena dalam praktiknya 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 kerja sama 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 mengomunikasikan 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, serta 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, dari rutinitas kepada program peningkatan mutu berkelanjutan, dan dari 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, (3) sebagai pendidik bagi murid-muridnya dan guru-guru, dan (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 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, kepala sekolah bertanggung jawab kepada mereka sebagai pelanggan, (3) aturan dan disiplin mengatur semua tindakan dari warga sekolah, dan (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 kerja sama dari 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 teknikal.

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 visi sekolah dari Undang-Undang Dasar 1945, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sebenarnya kepala sekolah yang mampu mengarahkan sekolahnya menjadi efektif, menunjukkan akuntabilitas tinggi. Menurut Sergiovani (2000) kebanyakan orangtua 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 mana pun dan kapan pun 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 memengaruhi 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, 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 bersifat kredibel, cerdas, terampil, dan komunikatif dalam memberdayakan personel sekolah.

Kepemimpinan yang efektif oleh kepala sekolah dijalankan dengan memantapkan kerja sama dengan para guru-guru, terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan yang muaranya adalah lulusan berkualitas. Demikian pula, para manajer atau kepala sekolah harus berfungsi sebagai bagian dari kerja sama 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 yang merupakan 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 sekadar 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 antarsatu 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 personel sekolah. Dijelaskan oleh Langford dan Cleary (1996: 135) bahwa: *“Ineducational system, the role of leadership is to sustain the vision of connectedness, sothat student, teachers, administrators, parents and taxpayers- all those who a recive the benefit of system, understand their roleswith respect to the large system of learning wfthh they operate”*. Itu berarti bahwa semua peran kepemimpinan sekolah harus menyampaikan visi dan menghubungkannya kepada pelajar, orangtua, guru, dan administrator agar menerima keuntungan di mana mereka sebagai bagian dari suatu proses berkelanjutan dan pembelajaran dari peningkatan berkelanjutan. Semua personel 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 pemberdayaan 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:

- a. Menyusun visi sekolah.
- b. Menciptakan suatu pemahaman memiliki tentang apa yang akan diubah, dan ke mana sekolah harus diarahkan dan bagaimana melakukannya.
- c. 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, orangtua 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 memengaruhi semua personel 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.

# 4

## KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN INSTITUSI PENDIDIKAN

### A. Memimpin dengan Visi Perubahan

Kepemimpinan memfasilitasi proses transformasi perubahan. Kepemimpinan juga menjamin keberlanjutan hidup masyarakat dan memudahkan adaptasi orang-orang dengan lingkungannya, kepemimpinan juga proses melayani, dan kepemimpinan adalah proses menyampaikan visi untuk mencapai hasil. Kepemimpinan memudahkan pembelajaran untuk mengembangkan potensi. Secara tegas dipahami bahwa setiap organisasi ada pemimpin yang diangkat untuk mengisi struktur yang ditetapkan. Status kepemimpinan seperti ini adalah pemimpin formal. Sedangkan konteks kepemimpinan yang lain dapat pula bersifat informal dalam kehidupan domestik keluarga, dan corak kepemimpinan di luar lembaga formal.

Kepemimpinan merupakan gaya atau perilaku manusia dalam berinteraksi dengan orang lain yang memunculkan pengaruh untuk menghasilkan perubahan dalam perilaku dan organisasi. Proses tersebut bisa saja tampak dan dimulai dari kepemimpinan pribadi. Sesuatu proses memengaruhi yang terjadi dalam diri sendiri. Bagaimana seseorang memengaruhi dirinya sendiri dalam melakukan suatu perbuatan atau kegiatan. Banyak pula yang terjadi dalam pengaruh seorang pimpinan yang dimunculkan terhadap orang lain. Karena itu, kepemimpinan sejatinya sesuatu yang sangat manusiawi. Ada interaksi, relasi sosial,

dan keberpengaruhannya didasarkan atas visi masa depan. Fenomenanya menunjukkan bahwa perilaku memimpin menjadi seni dalam pentas peradaban dan kebudayaan manusia. Perilaku berkomunikasi efektif, keberanian mengambil keputusan pribadi dan organisasi, keteladanan, dan memotivasi untuk bersama mengejar visi. Suatu proses mendekatkan masa depan ke masa kini. Kepemimpinan menjadi proses yang menginspirasi munculnya gerakan perubahan, inisiatif untuk maju, menghasilkan kualitas dan reputasi, serta memunculkan dinamika perkembangan umat manusia.

Ketika kepemimpinan hanya mengarahkan perubahan diri, inilah kepemimpinan diri pribadi. Pada saat lain, bila kepemimpinan memengaruhi orang lain di luar organisasi, maka kepemimpinan ini terbatas pada jumlah orang yang dipengaruhi. Namun, pada saat lain, proses kepemimpinan memengaruhi banyak orang yang ada dalam spektrum organisasi tertentu, sesungguhnya kepemimpinan diakui sebagai strategi memengaruhi untuk meraih tujuan tertentu. Fenomena perilaku ini sejatinya sudah ada sepanjang sejarah manusia dan perjuangan kemanusiaan yang dilakukan untuk tujuan kebaikan, kemuliaan, dan kemajuan yang berperadaban. Memimpin dengan visi untuk perubahan, berarti visi mampu mendekatkan masa depan ke masa sekarang. Itu artinya, mewujudkan visi dengan misi dan tujuan berarti memerlukan strategi dan tindakan. Oleh sebab itu, strategi yang ampuh adalah merancang sesuatu yang akan berubah di masa depan dengan rencana tindakan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Di sinilah akan muncul strategi para manajer sukses yang dipercepat dengan kepemimpinan berbasis visi yang jelas bagi sesuatu yang akan diubah. Akibatnya, organisasi akan maju, berubah dari keadaan sebelumnya kepada keadaan yang lebih baik. Selalu terjadi kemajuan, kepuasan, kinerja tinggi, pengakuan, dan peningkatan mutu berkelanjutan, sebab di dalam perilaku pemimpin akan selalu terlihat keteladanan, komunikasi aktif, terbuka, dan peduli kepada keadaan yang tidak kondusif untuk diatasi dengan berbagai solusi yang berpihak kepada memberdayakan personel dan memenuhi harapan *stakeholders* lembaga pendidikan.

Dalam semua konteks perilaku memimpin yang disebutkan menjadi alasan kuat bahwa kepemimpinan ada pada diri setiap orang dan berlangsung sepanjang zaman. Setiap zaman sudah pasti ada pimpinan yang memengaruhi banyak orang. Bagi setiap umat juga ada disediakan dan diutus Allah sejumlah nabi dan rasul untuk membimbing

dan mengarahkan umat ke jalan yang benar. Sejak dari Nabi Adam as., sampai kepada kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. Para rasul menegakkan ajaran tauhid dalam membawa umat untuk mengamalkan syariat dari Allah sesuai kerasulan para nabi. Setelah kepemimpinan Muhammad Saw., sebagai nabi terakhir, pada saatnya kepemimpinan Khulafaurasyidin menggantikan peran mengarahkan umat yang dalam membangun peradaban umat Islam sampai kepada era Bani Umaiyyah dan Abbasiyah. Begitu terus zaman berganti, regenerasi kepemimpinan umat manusia juga silih berganti sampai memasuki era milenium abad ke-21. Pada gilirannya, era modern muncul kepemimpinan para pemimpin negara yang sangat berpengaruh di masanya. Proses ini terus berganti. Pada zamannya, ada pimpinan yang sukses. Namun, ada pula pemimpin yang gagal, karena tidak banyak perubahan bermakna yang diciptakannya. Kekuatan pemimpin perubahan adalah terletak pada visinya, upaya kreatif, integritas kepribadian, kejujuran, kredibilitas, iman, takwa, dan komunikasi yang aktif, terbuka, dan efektif.

Ada banyak pengaruh yang dimunculkan pada berbagai organisasi yang menampung banyak aspirasi untuk kehidupan yang lebih baik. Negara dan pemerintahan dipastikan memiliki kepemimpinan para raja, sultan, presiden, dan/atau perdana menteri. Begitu pula berbagai instansi pemerintah pada berbagai negara, hanya dimungkinkan mampu bergerak karena didorong oleh para menteri. Bahkan efektivitas fungsi rumah sakit, perusahaan, bank, perguruan tinggi, sekolah, madrasah, dan organisasi masyarakat ditentukan oleh peran para pimpinannya. Masa depan organisasi dipastikan akan lebih baik karena pimpinan. Kejatuhan atau kebangkrutan suatu perusahaan atau institusi lainnya juga disebabkan disfungsi para pemimpinnya.

Begitu pula fenomena dunia pendidikan dewasa ini. Ada sekolah yang semakin melejit kemajuannya. Ada pula sebagian sekolah yang kondisinya hidup segan, namun mati tak mau. Peralannya, kepemimpinan kepala sekolah kurang menjanjikan perubahan yang bermakna. Padahal dimensi utama yang mengemuka pada abad ke-21, adalah berkenaan dengan peningkatan kinerja/prestasi siswa. Semua ini ditentukan oleh usaha kepemimpinan pendidikan yang menjadi peran utama kepala sekolah.<sup>1</sup> Tulisan ini coba membahas tentang kepemimpinan dan perubahan lembaga pendidikan dalam konteks abad ke-21.

---

<sup>1</sup>Lihat James Stronge, Holly B. Ricard, and Nancy Catano, *Qualities of Effective Principals*, (Alexandria: ASCD, 2008), hlm. 3.

## B. Kepemimpinan: Suatu Kepedulian yang Komunikatif

Banyak pendapat pakar manajemen yang mengupas hakikat kepemimpinan. Namun, pemahaman terhadap konsep kepemimpinan tidak begitu sukar, karena proses memimpin merupakan esensi dari interaksi yang terjadi dalam kehidupan itu sendiri dengan memengaruhi orang lain.<sup>2</sup> Intinya ada pengaruh yang muncul dari proses interaksi. Hubungan antarmanusia dalam berbagai kesempatan dan momentum kehidupan.

Ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>3</sup> Begitu pun, kepemimpinan sebagai proses atau keterampilan memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu secara sukarela juga berlangsung di luar organisasi, sebagaimana dalam rumah tangga yang dilaksanakan dan difungsikan orangtua (ayah dan ibu).

Setiap orangtua menjadi pemimpin bagi anak-anaknya. Suami sebagai pimpinan bagi istrinya. Kadang kala tampak juga seorang abang atau kakak menjadi pemimpin bagi adik-adiknya. Baik orangtua (ayah dan ibu), abang, dan kakak sejatinya memiliki kelebihan atau kualitas yang lebih dari orang-orang yang mereka pimpin. Begitu pula di sekolah, sesungguhnya kepala sekolah sebagai pemimpin bagi staf, guru, dan pegawai/karyawan di sekolah yang dipimpinnya. Sedangkan para guru menjadi pemimpin bagi murid-muridnya.

Pada intinya ada proses memberikan pengaruh yang dilakukan orangtua kepada anaknya untuk melakukan perbuatan yang diharapkan mengantarkan anak menjadi anak yang soleh. Seorang abang atau kakak juga memberikan pengaruh atau bimbingan bagi adik-adiknya untuk melakukan yang baik dan benar. Ada pula pengaruh yang diberikan kepada sekolah kepada staf, guru, dan pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan benar sehingga mereka benar-benar terlibat dalam situasi tersebut.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>Tony Bush, *Leadership and Management Development*, (London: Sage Publications, 2008), hlm. 2.

<sup>3</sup>Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Citapustaka Media), hlm. 59.

<sup>4</sup>Michael Williams, *Leadership for Leadership*, (London: Thorogood Publishing, 2005), hlm. 1.

Itu artinya, kepemimpinan sebagai proses atau keterampilan memengaruhi orang lain kepada perilaku yang diharapkan memiliki berbagai unsur. Di dalam proses kepemimpinan, ada unsur pemimpin, orang yang dipimpin, suasana/konteks, dan hasil. Keberadaan orangtua sebagai pemimpin bagi anak-anaknya di dalam keluarga. Abang dan kakak juga berperan sebagai pemimpin bagi adik-adiknya di rumah tangga. Kepala sekolah juga pemimpin bagi semua personel sekolah. Sedangkan keberadaan anak-anak merupakan unsur yang dipimpin. Begitu juga para personel sekolah menjadi orang yang dipimpin oleh kepala sekolah.

Perubahan organisasi mencakup proses yang kompleks dari komunikasi di antara cakupan yang luas anggota dalam organisasi. Para anggota organisasi mendapatkan informasi tentang perubahan dan merasakan bahwa mereka menjadi bagian dari pengambilan keputusan. Hal tersebut menjadi penting bahwa manajemen dalam satu organisasi semakin jelas memahami problem organisasi, menyesuaikan dukungan atas semua usaha perubahan dan persiapan penanganan krisis secara efektif. Dengan begitu, kepemimpinan efektif menjadi hal esensial dalam proses perubahan.<sup>5</sup>

Sementara rumah tangga, dan sekolah merupakan konteks berlangsungnya kepemimpinan. Dalam memanfaatkan konteks rumah tangga maka para orangtua menggunakan pengaruhnya melalui kualitas pribadi yang dimiliki dalam mengarahkan anak. Baik faktor wibawa, pengetahuan, kemampuan komunikasi, keakraban, kepedulian, dan kasih sayang yang diberikan memengaruhi anak-anak dalam mematuhi dan hormat kepada orangtua. Kondisi yang dihasilkan, bahwa orangtua menerima rasa hormat, kepatuhan, dan ketenteraman dari anak-anaknya, pada saat yang sama anak-anak menerima kasih sayang, kepedulian, perhatian, dan tanggung jawab terhadap anak-anaknya.

Komunikasi adalah hal yang penting dan menjadi kebutuhan dasar. Hal ini disebabkan keberadaan manusia membutuhkan komunikasi yang intens kepada orang lain untuk mengarahkan upaya memenuhi kehidupan normal sebagaimana kebutuhan makan, tidur, dan cinta. Komunikasi melibatkan suatu interaksi dengan lingkungan fisik, biologis, dan sosial.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Katherine Miller, *Organizational Communication*, (Boston: Wards Worth, Engage Learning, 2012), hlm. 187.

<sup>6</sup>N. Pradhan dan Niti Chopra, *Communication Skill for Education Managers, In Exercises in Self Studi*, (India: Book Enclave, 2008), hlm. 4.

Begitu pula kepala sekolah, dengan kemampuan intelektual, wibawa, kepedulian, perhatian, keteladanan, dan pemberian *reward* dan *punishment* mampu memengaruhi para personel sekolah untuk melakukan pekerjaannya dengan benar dan baik sehingga menghasilkan kinerja yang diharapkan. Sekolah pada gilirannya bisa saja menjadi maju dan berkembang, berkualitas, dan unggul dengan dukungan sumber daya personel sekolah yang berkinerja tinggi, dan bertanggung jawab untuk kemajuan sekolahnya. Itulah sekolah efektif. Iklimnya menjadi kondusif, karena manajemen dan kepemimpinannya memiliki kredibilitas, melibatkan personel dengan baik, pengambilan keputusan dibagi kepada staf, staf merasa diperhatikan untuk berkembang, para siswa merasa senang belajar, serta dilindungi dan diperhatikan minat dan bakatnya dalam seluruh program dan aktivitas sekolah.

### **C. Pemimpin-Pemimpin untuk Perubahan Pendidikan**

Salah satu fenomena yang mengemuka dalam realitas empirik dunia pendidikan nasional adalah masih rendahnya mutu lembaga pendidikan Islam. Sumber masalah rendahnya mutu pendidikan Islam, berakar pada lemahnya manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam. Hal itu terjadi pada madrasah dan sekolah-sekolah agama Islam. Karena itu, peran pemimpin sebagai pelopor perubahan diperkuat oleh visi kepala sekolah yang diintegrasikan kepada visi bersama sehingga menjadi visi sekolah. Itu artinya, visi sekolah menjadi milik semua *stakeholders*. Kekuatan dasar para pemimpin untuk perubahan adalah terletak pada visi. Pemimpin masa depan memiliki visi yang jelas (*visioner*). Dengan begitu, pemimpin memahami lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk berubah kepada kondisi yang lebih baik. Sekolah yang biasa menjadi yang hebat dan dibanggakan. Dari sekolah tertinggal, menyusul menjadi sekolah yang unggul dan berkemajuan.

Sejatinya, lembaga pendidikan harus berfungsi menjadi poros perubahan masyarakat. Jangan sampai tertinggal dari kemajuan yang ada. Kepala sekolah melakukan interaksi yang dinamis merespons perubahan yang terjadi. Pemimpin perubahan pendidikan yang menjadi ujung tombak adalah kepala sekolah dan guru-guru. Namun, yang mengarahkan guru untuk berubah agar secara langsung menjadi pemimpin efektif bagi perubahan adalah kepala sekolah (*quiet leadership*). Pemimpin pendidikan, khususnya kepala sekolah yang diharapkan mampu mengarahkan perubahan iklim kondusif untuk peningkatan kualitas, harus memiliki

fokus pada sasaran, yaitu: (1) membangun dan melanjutkan visi sekolah, (2) kepemimpinan terbagi, (3) membangun masyarakat pembelajar, (4) menggunakan data untuk membuat keputusan pendidikan, dan (5) pemantauan kurikulum dan pembelajaran.<sup>7</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang efektif, memiliki karakteristik, yaitu: (1) kepala sekolah bijaksana memahami bahwa mereka tidak dapat mencapai sasaran sekolah dengan sendirian, (2) pencapaian sasaran sekolah memerlukan individu dan pembagian tugas dan usaha, (3) pemimpin pembelajaran yang efektif percaya bahwa staf berkolaborasi dan berdiskusi secara terbuka dengan *stakeholders* mengenai pengajaran dan administrasi pembelajaran, (4) kepala sekolah menjadi orang yang membagi kepemimpinan mencakup orang yang berkontribusi atas peningkatan mutu berkelanjutan dalam organisasi sekolah, (5) kesuksesan yang tinggi dalam membangun oleh para kepala sekolah dan mempertimbangkan keahlian dan kepemimpinan guru untuk meningkatkan efektivitas sekolah, dan (6) kepala sekolah membutuhkan untuk menciptakan peluang bagi guru untuk bekerja sama.<sup>8</sup>

Untuk itu kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan, selain memberdayakan guru atau personel sekolah, melalui kerja sama dan kolaborasi dalam berbagai program dan kegiatan sekolah. Tidak hanya fokus pada manajemen, tetapi intinya adalah fokus pada pelayanan pembelajaran, minat bakat, dan pengembangan kreativitas siswa. Sekolah menjadi tempat belajar yang kondusif, sehingga staf, para guru, dan siswa benar-benar menjadikan sekolah sebagai lingkungan yang menjanjikan perubahan bermakna untuk mengantisipasi dan merespons kebutuhan masa depan. Bagi staf dan guru, sekolah menjadi tempat mengembangkan profesionalitas dan diri untuk menjadi yang terbaik bagi dirinya yang baik. Bahkan bagi siswa, sejatinya sekolah menjadi tempat yang nyaman untuk mengembangkan bakat, minat, dan kompetensi untuk menjadi elite profesional yang sudah memiliki masa depan sejak dari sekolah. Itulah sekolah efektif bagi kepala sekolah yang mengetahui masa depan yang terbaik. Sekolah menyiapkan anak-aak yang benar-benar siap untuk menjadi pelopor perubahan masa depan. Itu pulalah, yang menjadi dasar untuk menjadi para pemimpin yang kreatif, mandiri, antisipatif, dan peduli bagi semua orang untuk perubahan yang terbaik pada zamannya.

---

<sup>7</sup>James Stronge, Holly B. Ricard, and Nancy Catano, *Qualities of Effective Principals*, hlm. 4.

<sup>8</sup>*Ibid.*, hlm. 7.

Anak-anak pun menjadi orang yang soleh,<sup>9</sup> sehingga berguna bagi yang lain. Berguna bagi membangun peradaban baru, di tangan generasi baru. Para birokrat, para guru, banker, akuntan, konsultasi hukum, hakim, jaksa, pebisnis, wiraswasta, politisi, agamawan, dan profesional lainnya hanya mungkin dibina melalui pendidikan di sekolah-sekolah efektif. Itulah sebabnya diperlukan sekolah yang berhasil, dan efektif karena diarahkan oleh para pemimpin pendidikan yang visioner dan kredibel.

Peran strategis pendidikan berkenaan dengan masa depan generasi muda bangsa. Upaya menengok ulang ke masa lalu, dan mencermati berbagai kemungkinan masa depan, para pemimpin berbagai lembaga sudah membuktikan peran dan kiprahnya bagi kemajuan, peradaban, dan keberadaan pemimpin untuk perubahan lembaga pendidikan, dimulai dari ketersediaan para pemimpin yang visioner dan kredibel. Sebab pemimpin visioner memahami apa yang dimilikinya dan organisasinya masa kini, untuk dijadikan kekuatan memajukan organisasi pendidikan di sekolah/madrasah menciptakan jejak bertinta emas pada masa depan. Itulah harapan dan peran pemimpin efektif, yang akan menumbuhkembangkan sekolah-sekolah efektif. Itu artinya, sekolah secara formal dari waktu ke waktu perlu dirancang regenerasi kepemimpinan lembaga pendidikan atau sekolah menuju masa depan pendidikan yang berkeunggulan sehingga generasi muda bangsa yang mampu berkompetisi dengan bangsa lain dapat diwujudkan di masa depan.

---

<sup>9</sup>Lihat Surah Ali Imran ayat 114.

# 5

## 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 praktiknya saat ini, perguruan tinggi memberikan pembelajaran, penelitian dan memajukan pengaruh pengetahuan, sikap, nilai, dan praktik 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 perguruan tinggi yang responsif terhadap globalisasi.

Menurut Stronge, dkk., (2008: 3-4) penekanan utama dalam arena pendidikan dalam abad ke-21 adalah tuntutan kebutuhan berkelanjutan dalam masalah akuntabilitas untuk peningkatan prestasi pelajar. Pengharapan bangsa terhadap sekolah untuk menjamin bahwa semua pelajar mencapai sasaran kurikulum secara tuntas. Begitu pula fokus atas implementasi sekolah di daerah atas pelaksanaan program kurikuler dan berbagai pemenuhan persyaratan dalam pencapaian kemampuan terbaik. Sebagaimana tuntutan akan hasil yang diharapkan maka kepemimpinan pendidikan dengan berbagai usaha di sekolah harus dapat memastikan bahwa kepala sekolah memainkan peranan utama.

Ditegaskannya lebih jauh bahwa: “Agar supaya dapat menghadapi tantangan bersamaan dengan harapan-harapan bangsa, kepala sekolah harus fokus atas pengajaran dan pembelajaran khususnya pengukuran kemajuan belajar siswa untuk meraih lebih besar level capaian daripada yang ada hari ini. Konsekuensinya adalah kepala sekolah hari ini berkonsentrasi kepada membangun visi bagi sekolah, membagi kepemimpinan dengan guru, dan memengaruhi sekolah untuk bekerja sebagai masyarakat pembelajar. Pencapaian usaha perbaikan sekolah merupakan hal esensial yang mensyaratkan pengumpulan dan penilaian data untuk menentukan kebutuhan dan pemantauan pengajaran dan kurikulum, jika kebutuhan sudah dikenali dan diarahkan”.

Dalam konteks ini sejatinya kepemimpinan pengajaran dan cara kepala sekolah menggunakan, mempertunjukkan, dan menyemangati bahwa kepemimpinan mampu mencapai tujuan dan sasaran sekolah. Secara khusus kepada sekolah harus fokus atas sasaran, yaitu:

1. Membangun dan memelihara visi sekolah.
2. Membagi kepemimpinan.
3. Memimpin masyarakat pembelajar.
4. Menggunakan data untuk membuat keputusan dalam pengajaran.
5. Memantau kurikulum dan pengajaran.

Dalam dua dasawarsa globalisasi atau tahun 2019, secara empiris isu globalisasi bergerak dari situasi perubahan yang masif dalam berbagai aspek kehidupan, menampilkan fenomena globalisasi, kepada situasi yang secara luas menerima bahwa ada perubahan fundamental

perubahan lingkungan manusia. Begitu pula globalisasi juga dapat dipahami sebagai pergantian cara hidup manusia masa kini. Menurut Giddens dalam Heather Eggins (ed.), (2003) perubahan keadaan hidup untuk menjangkau lebih jauh secara komprehensif dengan menghadapi secara cepat. Ditambahkan bahwa perubahan cepat erat hubungannya dengan pertumbuhan komunikasi. Kemajuan dalam informasi dan teknologi komunikasi telah mengubah segalanya dalam perilaku manusia sejak tahun 1950-an sampai tahun 1980, mencapai 80 miliar manusia sudah menggunakan internet.

Teknologi komunikasi modern memungkinkan manusia mengembangkan ruang lebih mudah dan semakin beragam. Keadaan ini sudah berpengaruh terhadap tatanan ekonomi baru dengan adanya jaringan global dari masyarakat informasi. Pengaruh semakin nyata bagi masyarakat luas dan bagi pendidikan tinggi, dengan kata lain globalisasi membawa banyak manfaat, baik dalam perdagangan, khususnya peluang perdagangan dan peningkatan akses terhadap pasar, dan teknologi. Globalisasi sudah meningkatkan kesehatan lebih baik, sebagaimana halnya globalisasi membawa lebih demokratis dan keadilan sosial yang lebih besar. Perubahan utama dalam globalisasi yaitu munculnya kesatuan ekonomi Eropa, yang pada gilirannya memengaruhi pendidikan tinggi dalam memenuhi harapan terhadap ketersediaan sumber daya manusia yang unggul dan profesional.

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 Sumber Daya Manusia (SDM) yang diperlukan.

Karena untuk mengelola negara dengan semua suprastruktur dan infrastrukturnya diperlukan tenaga SDM terdidik dalam berbagai bidang keahlian.

Dalam Eggins, (2003) Wende, menjelaskan betapa perubahan global mengubah tatanan perguruan tinggi. Dijelaskannya bahwa: *“Towards new frameworks for research and policy, suggested that there are four rationales for globalization, each of which resonates in higher education. These four, namely the economic rationale, the political rationale, the academic rationale and the cultural rationale, provide a useful framework for exploring the different ways in which globalization has engendered reforms in the higher education sector”*. Dengan alasan ekonomi, politik, akademik, dan kultur memungkinkan perubahan pendidikan tinggi dalam merespons globalisasi sehingga memerlukan reformasi sektor pendidikan tinggi.

Akan tetapi, sekarang ini, universitas telah menjadi suatu lembaga semakin berkembang pesat di era global ini. 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 subsistem dalam sistem sosial yang luas. Perguruan tinggi sejatinya bukan terpisah dari keperluan masyarakat, yang sibuk dengan dirinya sendiri. Sebuah perguruan tinggi 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 dalam pengembangan sumber daya manusia unggul dalam iman dan takwa, ilmu pengetahuan dan teknologi, dan unggul dalam kreativitas, inovasi, dan teknologi baru melalui upaya menghasilkan pengetahuan baru.

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 karier tenaga pelatihan, (3) perguruan tinggi sebagai manajemen efisien dari pengajaran, dan (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 intelektualitas 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 personel, mahasiswa, dan sarjana melanjutkan tuntutan kesarjanaannya mereka, tidak bergantung pada politik, filsafat, atau epistemologi pendapat atau kepercayaan tertentu, lalu melalui pendapat mereka sendiri yang mengarahkan mereka kepada tujuan.

Hal yang tak kalah pentingnya adalah adanya otonomi institusi. Dijelaskan bahwa otonomi PT adalah pelaksanaan kebebasan universitas dalam mengatur internal PT, dengan pengaturan, manajemen internal dari sumber daya, dalam menggerakkan pendapatan dari sumber yang bukan dari masyarakat, rekrutmen staf, kondisi studi, dan akhirnya kebebasan melaksanakan pembelajaran dan penelitian. Dengan kata lain, otonomi lembaga adalah kondisi yang membolehkan lembaga pendidikan tinggi mengatur dirinya sendiri tanpa campur tangan dari pihak luar. Meskipun dalam praktiknya tidak satu pun sistem universitas yang secara bulat terbebas dari pengendalian faktor eksternal. Itu artinya, otonomi lembaga pada PT tidak bersifat tetap pada setiap waktu. Lingkungan kondisi yang melingkari universitas, baik pemerintah maupun masyarakat yang mampu memodifikasi dan mendefinisikan ulang otonomi dengan dorongan kondisi baru sebagai harga dari kelanjutan hidupnya.

Banyak unsur yang semakin melibatkan diri dalam spektrum PT, dengan tetap bekerja sesuai napas kebebasan akademik dan otonomi lembaga. Berbagai perubahan sosial, budaya, dan ilmu dan teknologi yang harus direspons setiap PT karena aktivitasnya meluas dan berkembang. Untuk meraih keunggulan lulusan, manajemen PT saat ini perlu diubah dengan alasan kemandirian dan otonomi yang diharapkan mempercepat kualitas, tak terkecuali agar kualitas lulusan terjamin (*quality assurance*). PT harus semakin dinamis mengejar keunggulan input, proses, dan *output* atau lulusan PT sehingga memberikan *outcome* yang bermanfaat bagi kemajuan masyarakat. Untuk itu beberapa universitas mulai bergerak memasuki *mainstream* baru. Sejumlah PT tersohor di negeri ini memperkukuh dirinya dengan status

Badan Hukum Milik Negara (BHMN). Muaranya adalah diperlukan kemandirian pengelola PT untuk menentukan sumber peningkatan biaya, penggunaan, dan pertanggungjawaban, mengingat kecil subsidi pemerintah dalam pengelolaan PT yang cenderung mengakibatkan kualitas lulusan rendah.

Tak ada yang dapat menyangkal, bahwa universitas memainkan peranan penting bagi pengembangan format kebudayaan. Tidak hanya substansi dan batang tubuh kebudayaan, sekaligus pelaku dan pencipta sebagai sumber daya manusia terdidik bersumber atau ditetaskan dari perut perguruan tinggi. Dijelaskan oleh Bargh, dkk., (2002: 2) universitas adalah suatu institusi kunci yang menghasilkan pengetahuan. Sungguh ratusan tahun lalu, universitas telah menjadi institusi kunci yang menghasilkan pengetahuan pada berbagai negara, seperti Eropa Barat dan Amerika Utara, yang berkembang menjadi suatu universitas berorientasi pada penelitian (*research university*). Berbagai riset dan pengembangan memasuki bidang teknologi militer, industri, ruang angkasa, geologi, perbankan, dan bidang lainnya.

Dalam perkembangan dewasa ini, perancangan anggaran universitas semakin meningkat lima dekade belakangan bahkan lebih cepat daripada pendapatan masyarakat. Pertumbuhan ini adalah hasil dari penambahan pendaftaran mahasiswa yang semakin meningkat, program kerja sama, problem produktivitas, tanggung jawab baru, dan inflasi. Universitas menghadapi tekanan yang semakin banyak dari sponsor, dan sekarang pengelola perguruan tinggi menerima tekanan balik bagi perencanaan dan pengawasan serta optimalisasi pemanfaatan anggaran untuk mencapai kualitas dan keunggulan. Banyak universitas dan anggaran yang dimanfaatkan semakin diminta akuntabilitasnya oleh 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 standar kualitas yang dipertahankan (Barnett, 1992). Bagaimanapun, keuntungan pendidikan bermuara kepada perubahan mahasiswa dalam hal kapasitas intelektual dan keterampilan, nilai, sikap, minat, dan 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 kepeimpinannya 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. Kerja sama dengan institusi formal pemerintahan dan swasta, perbankan, industri, dan pabrikasi dalam segala jenisnya yang semakin meningkat permintaannya perlu direspons untuk mencapai keunggulan. Manajemen perguruan tinggi, tidak hanya mengurus persoalan-persoalan operasional harian, akan tetapi sudah semakin memperhatikan optimalisasi pemanfaatan

sumber daya 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 antaruniversitas harus direspons 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 sumber daya 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 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 sumber daya 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 mengomunikasikan 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 sumber daya 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, dan (c) membuat kerja sama aktif dalam proses peningkatan mutu pada semua yang berkaitan, termasuk fakultas, staf, mahasiswa, orangtua, 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 menyikapi 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.

Facilitas 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 personel 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 perolehan 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 sumber daya, 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 olahraga, ketersediaan laboratorium pada sebuah universitas merupakan hal yang harus dipersiapkan untuk kelangsungan penyelenggaraan program akademik yang berkualitas.

Sumber daya universitas yang tersedia menjadi prasyarat dari harapan dan keinginan dalam menyelenggarakan program akademik. Usaha-usaha ke arah yang lebih efektif dalam menggunakan sumber daya 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 sumber daya. Hal itu tentu saja akan menentukan dinamika organisasi universitas ke depan.

Pimpinan perguruan tinggi dan personel 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, dan 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.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pemberian visi, arah, dan dukungan menuju pernyataan saran pada perubahan. Karena itu, kepemimpinan mengarahkan organisasi pada perubahan dan peningkatan mutu sekolah sehingga hubungannya sangat erat. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa para pemimpin membuat perubahan yang dimulai dari puncak organisasi. Keberhasilan para pemimpin perubahan mengartikulasikan visi secara konsisten bagi sekolah sehingga setiap orang memahami visi, dan hal sangat penting, membagi pengaruh, kewenangan, tanggung jawab, dan pertanggungjawaban dengan para staf menjaga visi untuk diwujudkan bersama sehingga visi terlembagakan dan milik bersama (Goodsons dan Hargreaves, 2005: 17).

Perguruan tinggi lebih dari sekadar proses dan mekanisme, tetapi juga termasuk hasil yang diakibatkannya. Perguruan tinggi merupakan subsistem 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 seyogianya 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 sumber daya bagi keunggulan maka kepemimpinan universitas berjalan atas pengembangan dan penggunaan mekanisme konsultasi yang baik daripada memercayai 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 sumber daya 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.

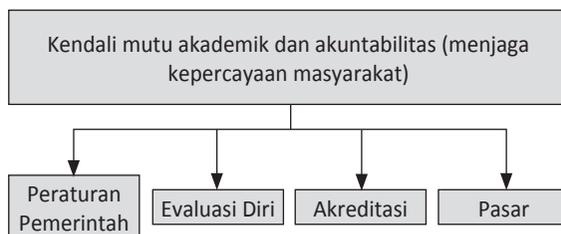
Bagaimanapun manajemen PT dalam mewujudkan kerja sama dengan fakultas, perlu ditingkatkan untuk meninjau ulang kualitas pelaksanaan akademik dan memberikan dorongan peningkatan dengan pilihan-pilihan terbaik yang berbeda dan baru. Tentu saja diakui bahwa setiap universitas memiliki masalah terhadap lingkaran pembiayaan. Selama periode peningkatan sumber daya yang begitu cepat, peningkatan arus pembiayaan, dan sumber daya 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 menyeleksi program akademik yang masih memiliki keunggulan untuk mengurangi keagalannya dengan ditingkatkan standar keunggulannya. Bagaimanapun, komitmen untuk keunggulan menuntut lebih dalam hal pembiayaan sumber daya.

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 mana pun kejadiannya adalah sebuah keniscayaan. Kini tengah terjadi perubahan lingkungan makro dan mikro pendidikan. Lingkungan makro merupakan aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang memengaruhi 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 manusianya, 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

Sumber: Conny R. Semiawan (1999)

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) mengomunikasikan visi tentang perubahan, (5) pemberdayaan berdasarkan tindakan dalam lingkungan luas, (6) melaksanakan kemenangan jangka pendek, (7) meraih konsolidasi dan menghasilkan perubahan lebih banyak, dan (8) meraih dan menyegarkan pendekatan 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* (roboh/bangkrut).

Bagaimanapun, pimpinan perguruan tinggi dituntut untuk mampu mengelola perubahan yang diinginkan sivitas akademika dan *stakeholders*. Peran lembaga pendidikan perlu diperkukuh 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 harus memperbaiki kualitas dalam segala hal, baik pelayanan maupun produk atau lulusan. Tidak zamannya lagi kalau ada PT hanya tampil apa adanya tanpa suatu 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 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. Perbaiki bidang kurikulum, metode dan teknologi pengajaran,

sarana dan prasarana, mutu dosen, dan 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 tentang 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 sumber daya material dan sumber daya 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 dan material) secara optimal untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Paling tidak ada empat hal dasar sumber daya pendidikan tinggi yang harus dikelola sebagaimana dikemukakan Austin (1985: 38), yaitu: (1) staf, (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.

Sumber daya staf, fisik, dan mahasiswa diperoleh dengan uang, khususnya fasilitas fisik (gedung, sarana, dan fasilitas pembelajaran) yang dapat direncanakan dengan baik. Dengan demikian, para personel, mahasiswa, dan sumber daya keuangan harus menjadi perhatian manajemen PT. Semua warga fakultas terdiri dari kepala sumber daya 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, sumber daya perpustakaan, laboratorium, asrama, dan lain sebagainya. Sedangkan sumber daya keuangan dinilai dari variasi ukuran, mencakup uang pendaftaran per mahasiswa ketika mendaftar, rasio mahasiswa per fakultas, rata-rata ukuran kelas, dan uang kuliah (Austin, 1985).

Banyak dari ukuran sumber daya 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, penggerakkan, pengomunikasian, kepemimpinan, dan pengawasan yang diimplementasikan dalam bidang akademik, ketenagaan, material, sarana dan prasarana, ketatausahaan, 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 kolegial. 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 personel untuk terlibat secara emosional lewat pekerjaan mereka. Itu artinya, melibatkan semua personel 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 karier 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 kerja sama yang baik. 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, tetapi kurang terarah, tidak jelas prioritas akibat lemahnya sistem perencanaan yang dikembangkan.

Banyak fenomena yang riskan dalam atmosfer PT. Bagaimana mungkin, personel 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, 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 sadar 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 sumber daya akademik, sarana dan prasarana, pembiayaan, dan 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 keluar 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 memercayai bahwa konflik merupakan hal yang lumrah terjadi dalam mencapai tujuan yang diinginkan selama tidak langsung menyerang pribadi seseorang.

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. Akan tetapi, sungguh disayangkan jika kualitas staf administratif lemah dan terus berlarut-larut sehingga akan mengakibatkan tugas-tugas administratif, akademik, dan 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 personel 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 menguat untuk kemajuan kebudayaan yang humanis.

Perguruan tinggi yang meliputi universitas, institut, akademi, dan perguruan 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 merespons secara proaktif perubahan eksternal di masyarakat. Globalisasi ditandai dengan terjadinya perubahan yang imperatif dalam kehidupan masyarakat disebabkan pesatnya kemajuan teknologi informasi dan transportasi, kecanggihan IPTEK, penegakan 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 dari 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 individu 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, dan 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 implementasi 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 strategik ini untuk mengatasi berbagai persoalan secara holistik pada setiap perguruan tinggi yang diharapkan akan berimplikasi terhadap peningkatan mutu lulusan.

Kepemimpinan dalam sebuah universitas adalah bagian yang didasarkan atas kewenangan formal, tetapi kepemimpinan juga penugasan tanpa mengabaikan faktor mandat dan gelar. Untuk itu, sebutan bagi kepemimpinan universitas disesuaikan dengan konteksnya,

baik dengan sebutan rektor, presiden, direktur, dan kepala eksekutif yang berasal dari usulan sivitas akademika, alumni, pers, maupun oleh pihak terkait lainnya di antara staf pimpinan.

Apa pun 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 sumber daya organisasi dan memprioritaskan penggunaannya dalam mencapai tujuan dan sasaran.
3. Menyeleksi dan mengevaluasi penempatan personel 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 personel lainnya. Pemimpin akademik harus memberikan kesempatan kepada semua personel 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, memperbarui, 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 sumber daya 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 merespons 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 fakultas dan program akademik semakin bermakna bagi sumber daya 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 sumber daya manusia PT. Utamanya adalah pimpinan PT dengan visi, dan segala pengetahuan dan kemampuan yang diperbarui. Bagaimana entitas dan respons pimpinan akademik memengaruhi perencanaan sebagai upaya merancang institusi dalam memberikan respons terhadap lingkungan eksternal tergantung pada penampilannya sebagai pimpinan visioner. Penyampaian pemahaman tentang urgensi perubahan ke dalam dan implikasi bagi berbagai lapisan institusi, akademi, dan universitas sebagai organisasi dan usaha akademik maka perlu membuat rencana bagi merespons 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 untuk 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 merespons kepada peranan baru PT dan tuntutan baru eksternal yang memberikan kontribusi kepada kehidupan sosial manusia untuk menangani pengembangan ekonomi, sains, teknologi, seni, dan keagamaan, serta keamanan 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, dan 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 akademik adalah fokus atas pembelajaran dan peningkatan manajemen. Tuntutan terhadap kualitas akademik telah menjadi rembesan, di mana 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) kerja sama dan kelompok kerja, dan (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 antarorganisasi 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 memperkenalkan 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. Akan 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 respons 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 merespons kepada konsumen dan bentuk harapan, (3) bagaimana meningkatkan harga dan biaya yang berhubungan dengan subsidi yang dapat 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, dan (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 personel 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 hak untuk mengalokasikan sumber daya manusia yang sesuai bagi departemen atau unit, dan (4) alasan utama melaksanakan perencanaan SDM di perguruan tinggi hari ini adalah untuk 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, apa pun program pengembangan keunggulan sebuah PT, harus didukung oleh sistem pembiayaan yang multisumber, 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:

a. Potensi informasi

Salah satu sumber daya penting akademik 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, dan aktivitas waktu bersenang-senang akan memerlukan informasi. Maka potensi sumber daya informasi yang disimpan, disebar, dan diciptakan oleh akademisi dan universitas dapat dijadikan peluang memperluas sumber pemasukan biaya bagi akademisi dan universitas dengan menjualnya kepada masyarakat.

b. Pengajaran

Misi pokok akademik 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.

c. Alumni

Akademi dan universitas perlu membentuk satu hubungan khusus dengan alumninya. Hubungan yang tercipta selama ini melalui reuni, pertandingan olahraga 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 yang menyediakan perumahan bagi para tenaga dosen dan pegawai setelah masa pensiun.

d. Populasi kampus

Akademi dan universitas memiliki populasi relatif besar (sivitas akademika) yang relatif besar 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* olahraga, 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.

e. 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 olahraga yang memadai, seperti kolam renang, lapangan tenis, dan badminton yang dapat disewakan setiap saat kepada pelanggan kalangan profesional. Peluang perluasan pendanaan seperti ini 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.

# 6

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ERA OTONOMI

### A. Reorientasi 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 mendiamkannya 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 akan akibat yang 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? Sudah adakah 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 bergerak dari keadaan yang tetap (*status quo*). Gerakannya menuju kepada suatu tujuan yang dinyatakan secara ideal dan bergerak dengan cara yang elegan, terpercaya, profesional, inovatif, dan kreatif sesuai nilai-nilai dan budaya organisasi.

Dan di sinilah, 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 Somerville (1990: 62) bahwa pada jantung hati kalangan profesional yang baik adalah tertanam dalam perasaannya tanggung jawab.

Lebih lanjut dijelaskan Hesselbein, Goldsmith, dan Somerville (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 pembaruan sekolah yang mengakar kepada kualitas kemampuan dan kredibilitas, otonomi, akuntabilitas, dan manajemen berbasis sekolah.

Sebagai suatu proses memengaruhi 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 memengaruhi 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, di dalamnya dijumpai berbagai komponen dan kegiatannya berlangsung terus-menerus sepanjang kehidupan manusia. Karena itu, banyak organisasi pendidikan formal dalam berbagai jenjang, hanya mungkin efektif mana kata dilaksanakan oleh pemimpin yang efektif pula. Proses memengaruhi 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. Akan 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 bekerja sama

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 bekerja sama dan menciptakan iklim kerja sama yang positif merupakan ciri utama pemimpin yang baik dan efektif.

Dalam satu situasi kepemimpinan terdapat dimensi-dimensi penting yang akan memengaruhi efektivitas kepemimpinan, yaitu kekuasaan dalam kedudukan (*position power*), struktur tugas (*task structure*), dan hubungan antarpimpinan 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, dan faktor kerja sama) 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 Somerville (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 Somerville (1990: 73) bahwa inovasi adalah selalu mengejutkan. Inovasi adalah segala sesuatu

yang tidak seorang pun memikirkan sebelumnya. Untuk menciptakan budaya 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 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 dipimpinnya, 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 constituents*”. 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 ini 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 (*truthiness*) seseorang yang diberikan orang lain, sehingga orang lain itu punya keyakinan tinggi bahwa bekerja sama 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 mengomunikasikan 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 personel 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 pemikiran 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. Capability comes from leaders who are able to shape, structure, implement and improve organizational processes to meet business goals. Many great 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 persepsi 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 sekadar 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. Locke (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 sekadar menjadi manajer yang baik, tetapi untuk mencapai pengembangan sekolah yang diharapkan maka kepala sekolah tersebut harus memiliki visi yang jelas tentang sekolah yang dipimpinya. 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 realistis, menantang, dan memberi inspirasi tentang masa depan organisasi. Posisi dari visi lebih dari sekadar rencana atau tujuan, justru visi 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 pimpinan dan staf kependidikan untuk dikomunikasikan 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 personel, dan 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 mengomunikasikannya 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 dan Posner (1993: 49) bahwa: “*Shared vision and values are important 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:

- a. Membagi visi memberikan fokus, membimbing keputusan dan tindakan, serta membolehkan untuk menyaring isu-isu berkompetisi yang menyita waktu dan perhatian.
- b. Membagi visi mendorong cara-cara baru dalam berpikir tentang berbagai tantangan yang mendorong orang-orang untuk belajar mencoba pendekatan-pendekatan baru dan mengambil risiko.
- c. Membagi visi dapat dicapai dengan mengedepankan proses perencanaan strategik atau meluncurkan usaha utama untuk memperbaiki atau revitalisasi suatu organisasi.
- d. 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 sekadar 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 successful and effective, their influence tends to lead to long-run productivity and organization development*”.

Bass dalam, Hersey dan Blanchard (1988) berpendapat bahwa kepemimpinan yang berhasil, tetapi tidak efektif apabila pekerjaan yang dilakukan oleh buruh, bawahan, dan karyawan atau pegawai didasarkan atas kekuasaan (*position power*) yang bernuansa pemaksaan,

ancaman dan pengawasan yang ketat mewarnai strategi pimpinan. 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 personel (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 dan 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 mempraktikkan gagasan yang menjanjikan perbaikan mutu.

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

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi 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 membujuknya. Mengusahakan aspirasi ke dalam tindakan sekaligus menerjemahkan suatu pernyataan tentang maksud ke dalam 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 diperlukan 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 sekadar mengetahui sesuatu yang benar. Nasihat ini dari konsultan organisasi disampaikan sebagai suatu tindakan kejutan bagi pemimpin sekolah, yang hidup 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 sesuatu yang baik dan nilai-nilai moral daripada tindakan yang lain. Bahkan, meskipun kepala sekolah 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 adalah 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: "*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, dan lain-lain). Untuk itu para bawahan atau karyawan harus ditolong untuk 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 bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Di tengah-tengah kompetisi mutu antarberbagai lembaga pendidikan di abad global ini maka seyogialah para pimpinan lembaga pendidikan semakin mengefektifkan 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 sekolah memiliki tanggung jawab khusus untuk menjalankan kewenangannya, baik dalam membagi tugas mengajar, menetapkan jumlah siswa dalam satu kelas, menjadwalkan ujian, dan 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 nilai 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 pembelajaran 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 nilai atau keinginan. Seharusnya para orangtua 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 selalu menyetujui tidak ada buku etika memaksa 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, dan (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 orangtua 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 orangtua 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 sangat berharga bagi kebersamaan. Suatu makna, munculnya kesadaran etika adalah kepada suatu bentuk komite etik sebagaimana dijumpai dalam banyak rumah sakit. Komite tertentu tidak akan membuat peraturan formal, tetapi dapat memunculkan kesadaran terhadap persoalan etika, memformulasikan kode etik, dan membolehkan nasihat 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 selalu diabaikan, apakah kepala sekolah harus memimpin dengan kejam.

Pemimpin yang kuat adalah mereka yang 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 multidimensional menampilkan integritas pribadi sebagai pemimpin dalam berbagai kesempatan dan tindakan keseharian.

### **D. Kepala Sekolah Kreatif untuk Inovasi**

Kegiatan memimpin adalah memengaruhi orang. Dalam suatu organisasi keberadaan pemimpin memengaruhi 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 respons 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 respons 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 seorang pun 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 kungkungan yang dinamis dan kompleks.

Boleh dikatakan pada setiap tempat kerja, orang-orang bekerja sama, sebab keseharian mereka tidak mungkin akan menyelesaikan masalah pekerjaan sendirian. Mereka suka saling menolong dan memberikan kontribusi. Setiap orang ingin merasa kreatif dan penuh harap 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.

Bagaimanapun 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 dari pada memberikan 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) menunjukkan 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, ke mana 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, dan interaksi dengan semua orang untuk membagi tanggung jawab dalam inovasi adalah hal yang esensial. Di samping itu, manajemen apa yang harus dimanfaatkan untuk menuju perubahan yang cepat.

## **E. Akuntabilitas Kepala Sekolah**

Desentralisasi pendidikan menawarkan paradigma baru bagi kepala sekolah untuk lebih mandiri dalam mengembangkan 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*, dan (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.

Asas otonomi yang dilaksanakan dalam bidang pendidikan dewasa ini harus disertai dengan adanya pertanggungjawaban terhadap berbagai pihak terkait (*stakeholders*). Konsep pertanggungjawaban 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, orangtua, 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 kerja samanya 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 kebertanggungjawaban, 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 pertanggungjawaban lembaga pendidikan, baik unsur pimpinan maupun pelaksana pembelajaran dan pelaksana administratif mengenai segala sesuatu yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, khususnya tujuan sekolah. Pertanggungjawaban 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 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 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 diri dari masyarakat dan jauh dari usaha pemberdayaan masyarakat.

Menurut Hesselbein, Goldsmith, dan Somerville (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 yang 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

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 lebih bagi 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 mendalami keyakinan dan tradisi yang sudah terbentuk lebih dari sekadar pelajaran sejarah (sekolah). Hekman (1993) memberitahukan 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 memengaruhi 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 sering dipelihara apa yang menjadi pikiran orang dan bagaimana melakukannya.

## **2. Pentingnya Budaya Sekolah**

Para peneliti 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.

Dikemukakan 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, dan persepsi tujuan sekolah. Dalam survei terdiri dari 16.310 murid pada kelas empat, enam, delapan, dan kesepuluh pelajar dari 820 sekolah negeri di Illinois, mereka memperoleh dukungan dalam proposisi yang pelajar lebih termotivasi untuk belajar dalam sekolah yang kulturenya 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 karismatik, 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), 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 layak dan bersinar secara tinggi dan positif serta aspek negatif dari penghargaan budaya sekolah. Guru, orangtua, dan administrator dapat mengidentifikasi berbagai macam bidang yang akan memberikan keuntungan dari perubahan.

Seperti halnya hasil karya sekolah berupa rutinitas, upacara, ritual, tradisi, mistis, 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 interaksi guru dan kesatuannya. Pemberian perhatian terhadap rutinitas sebelum mengubah mereka, memberikan pandangan nilai lebih ke dalam 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 personel 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 dijelaskan Peter Senge (1990) berkaitan dengan pandangan masa depan, sangat menentukan dalam membangun organisasi. Kepala sekolah adalah orang yang mampu untuk mengadaptasi visi kepada

tantangan baru yang akan lebih memberhasilkan dalam membangun budaya sekolah yang kuat.

Menciptakan visi untuk budaya sekolah yang kaya seharusnya dihasilkan dari kerja sama di antara guru, pelajar, orangtua, 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 memanipulasi guru-guru dan budaya sekolah untuk mengonfirmasikannya. Banyak pendekatan yang digunakan untuk menciptakan pembagian visi yang memungkinkan kerja sama 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 menciptakan 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 gangguan pun.

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

- a. Pribadi kreatif membutuhkan akses terhadap pimpinan senior. Pimpinan juga memandang penting berhubungan dengan pribadi kreatif sebagai jantung hati organisasi.
- b. Pribadi kreatif bekerja baik dalam etos yang menyenangkan.
- c. Pribadi kreatif memerlukan hambatan.
- d. Pribadi kreatif memerlukan pengakuan yang berbeda.
- e. Pribadi kreatif memerlukan kesempatan masuk akal yang pekerjaan mereka akan terlihat bersinar setiap hari.
- f. Pribadi kreatif memerlukan kepercayaan fundamental.

- g. Pekerjaan orang kreatif adalah hanya satu bagian dari keseluruhan, tidak boleh mengasingkan diri.
- h. Pribadi kreatif memerlukan bekerja dengan orang lain.
- i. Pribadi kreatif tidak menyusun kemenangan berharga.
- j. Pribadi kreatif suka berterima kasih.
- k. Pribadi kreatif dalam semua.

Sebut saja perusahaan raksasa multimedia IBM di Amerika, Mobil Honda di Jepang, dan PT Telkom di Indonesia, menghadirkan sejumlah inovasi sebagaimana disuarakan dengan cepat. Keberhasilan dalam tuntutan ekonomi 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 layanannya. 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.

Seperti 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 penderitaan 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 itu didasarkan atas beberapa alasan, yaitu:

- a. Budaya memberikan suatu perasaan permanen. Perubahan tidak hanya berjalan dengan dirancang, akan tetapi juga sering tidak diharapkan. Para pegawai mengetahui tentang tujuan dan nilai organisasi tidak berubah, bahkan prosedur dan praktiknya bersifat konstan untuk didefinisikan 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.
- b. Budaya memberikan suatu pengertian tentang arah organisasi. Budaya tidak hanya sebagai fondasi dari inti kepercayaan juga bagi pelayanan dan kompas. Tentu 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 memberikan bimbingan fokus visi bagi para pegawai, melaksanakan organisasi secara bersama, membedakan kita dengan pelanggan, dan memberikan inspirasi dan menawarkan inovasi.
- c. 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.
- d. 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:

- a. 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 halnya 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.

- b. 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 memengaruhi terlaksananya inovasi organisasi.
- c. Inovasi tidak hanya memberikan inspirasi dan energi, tetapi juga menyenangkan. Inovasi menciptakan kepahlawanan yang menyatu kepada berbagai aspek dan budaya serta visi organisasi.

## **G. Mengubah Sekolah dengan Visi**

Visi sesuatu yang menarik untuk diperbincangkan dalam konteks kekinian dalam 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, sering kali 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 personel 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 realistis, 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 personel untuk bekerja sama 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 yang disuarakan masyarakat tidak hanya peningkatan pendidikan, tetapi juga visi membangun ulang hubungan antara sekolah dan masyarakat.

Banyak pemimpin percaya bahwa pengembangan visi adalah suatu sudut pandang juga ke depan dari penempatan suatu pernyataan kepercayaan dan kemudian mengimplementasikan visi. Bagaimanapun, beberapa penelitian menyarankan bahwa visi lebih dari satu proses evolusi daripada 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 (Lashway, 1997).

Mungkin saja masih banyak sekarang ini kita memulai pekerjaan di atas visi mereka beberapa tahun sebelum visi dituangkan/diucapkan dalam tulisan. Ucapan dan tindakan keduanya adalah penting. Marie Wincek, menjelaskan suatu sekolah di mana visinya ragu-ragu sebab 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 praktik pembelajaran yang lebih efektif dan menjaga disiplin akademik secara berkelanjutan. Demikian pula, 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 merespons 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 mulai 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, siapa pun 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 personel 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, komitmen mendalam tak membagi visi. Kepala sekolah adalah pemain kunci, baik sebelum atau sesudah sekolah mengadopsi arah baru. Kepala sekolah menciptakan kesediaan penting. Kepala sekolah adalah orang yang siap menyesuaikan diri kepada cara-cara baru pemikiran, sering di bawah perkiraan tentang waktu yang diperlukan dalam melakukan sesuatu.

Semua peserta harus memiliki peluang untuk menguji pemikiran baru 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 tantangan-tantangan yang menggairahkan melalui penelitian (survei kepuasan masyarakat).

Robert Starratt (Lashway, 1997: 4) menekankan pentingnya menetapkan visi organisasi. Tak masalah bagaimana menginspirasi dan

menyuarakannya dalam kertas, memimpikannya jika tidak diwujudkan dalam bentuk konkret, seperti kebijakan, program, dan prosedur. Pada beberapa catatan, kurikulum, penempatan staf evaluasi, dan pembiayaan harus merasuki visi atau visi akan kehilangan kepercayaannya 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. Sangat sulit bagi guru untuk mencapai secara mendalam, pengetahuan sistematis dari pelaksanaan yang dibutuhkan untuk membuat visi sebagai realitas tanpa analisis, perkiraan, dan pengembangan profesional, visi mungkin hanya tinggal daripada 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 visi 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 orangtua di sekolah untuk membagi 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 ketidak-tertarikan anggota masyarakat dan menghubungkannya pada suatu peluang untuk mengomunikasikan 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 antarsekolah. Dalam banyak sistem haruslah dipahami secara jelas visi sekolah dalam perspektif berbeda oleh orangtua, 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 bergerak ke arah yang sama bagi semua pelanggan.

Menurut Overton (2002: 25) fungsi kepemimpinan dalam membagi visi:

- a. Menciptakan visi dan perasaan kebersamaan.
- b. Mempercepat komitmen daripada keterasingan/*compliance*.
- c. Menginspirasi kepercayaan.
- d. Integritas membagi pandangan.
- e. Mendukung keterampilan berbicara melalui dialog.
- f. Menolong orang lain sesuai pengaruh yang diberikan.
- g. Membagi kepemimpinan dan mempermudah.
- h. Memberikan energi kepada orang lain.
- i. Membangun tim kerja.
- j. Bekerja sebagai peran keteladanan.

Salah satu cara di mana visi disebarakan 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 perasaan pengaruh global memengaruhi 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 with 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 atmosfer percaya diri dan kepercayaan dari budaya organisasi. Atmosfer tersebut perlu diciptakan sebab semua pegawai membagi 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: aspek kegiatan sekolah memengaruhi apa yang terjadi di dalam kelas ketika guru mengajar. Jika buku-buku tidak diatur penyediaannya, para pelajar tidak akan memiliki buku teks, pada hari pertama sekolah. Hal ini bukan kegagalan guru, dan hal ini tidak secara langsung memengaruhi 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 bekerja sama atas masalah yang sama-sama dihadapi. Di sini tentu saja, kerja sama dalam menyediakan buku, atau pengaturan prosedur penyediaan 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 personel 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.

Penting untuk menekankan bahwa bila pemimpin mengadopsi suatu gaya bekerja sama 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 cepat mendukung pelajar yang memerlukan untuk menangani dengan situasi kompleks daripada fokus atas solusi yang sederhana.

Dalam konteks kepemimpinan sekolah dijelaskan bahwa: *“Leaders in schools must develop knowledge for them selves and for others in the organization; leaders must sustain passion for the vision and a schools must become learning organizations in every way”* (Langford 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. Bekerja sama dengan mereka untuk membuat 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, 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, dan mengalihkan apakah pengetahuan tentang tujuan organisasi kepada kontribusi seseorang dalam tujuan.

Ditambahkan, untuk memahami dan mengomunikasikan suatu pengertian terhadap tujuan kepada anggota organisasi adalah hal esensial bahwa kepemimpinan baru meningkatkan proses akan menghasilkan respons 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 gagal untuk diwujudkan.

Salah satu faktor yang menentukan sekolah memiliki kualitas tinggi adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang kondusif bagi kepuasan kerja personel, 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 personel 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 madrasahnyanya. Demikian pula, kepala madrasah adalah pelaksana seluruh kebijakan Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional tentang pengelolaan dan peningkatan mutu madrasah sebagai subsistem pendidikan nasional yang harus diberdayakan. Dengan kepemimpinannya, kepala madrasah juga mengorganisir, menggerakkan sumber daya, 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 them selves 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 personel 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 diperlukan untuk menciptakan masa depan yang diinginkan masyarakat dari setiap sekolah.

## **6. 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 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 dengan membangun dan membagi visi yang berakar pada sejarah, nilai-nilai, keyakinan, dan apa yang seharusnya didengarkan sekolah, dan staf sekolah yang relevan dalam menghadapi konflik ketimbang menghindarinya. Kemudian pimpinan menggunakan metode berbicara dengan bercerita untuk mengilustrasikan proses membagi visi kepada bawahan.

Banyak praktisi memberikan nasihat bahwa; *pertama*, 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, dan meletakkan orang sebelum kertas.

Pada intinya 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 ingin pada akhirnya dapat menguntungkan para pelajar, sebab semakin lebih banyak orang yang menggunakan perspektif lebih luas untuk menolong menyukseskan program unggulan sekolah yang diharapkan bersama.

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

Untuk ini, tim kerja merupakan bagian penting dalam menangani perubahan yang diinginkan di sekolah. Di samping proses pemberdayaan personel, 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 personel dan rasa tanggung jawab dalam sekolah. Menurut Overton (2002: 90) hal yang perlu dipertimbangkan dalam kepemimpinan tim kerja, yaitu: (1) keadilan, (2) ketenangan, (3) sikap positif, (4) mau mendengarkan, (5) kesabaran, dan (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 sumber daya dan keterampilan. *Keempat*; kesalahan-kesalahan dapat diatasi dan diperbaiki secara bersama. *Kelima*; risiko yang ada ditangani secara bersama karena dari kekuatan bersama kelompok sesuatu yang dirasakan 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/semantara.

Adapun tim yang permanen seperti fungsi spesialis tertentu bagi pengembangan kurikulum pengajaran. Sedangkan tim yang temporer/semantara 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. Subkomite tim manajemen juga dapat dibentuk dalam level sekolah,

tetapi disebut tim administrasi kepemimpinan tim atau komite sekolah, dan 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 penasihat dan orangtua, 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*).

- a. Tim kerja dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan dengan mendorong orang yang mengimplementasikan suatu program untuk merasakan keterlibatannya terhadap hal tersebut.
- b. Cara-cara yang baik untuk membentuk komitmen adalah dengan keterlibatan dalam perencanaan dan suatu proyek.
- c. Partisipasi kelompok-kelompok dapat menjadi kecewa, bagi orang yang tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan.
- d. Banyaknya beban kerja akan lebih dapat dikerjakan.
- e. Peningkatan perencanaan. Suatu kelompok kritis dengan sejumlah sudut pandang akan mengurangi kesalahan dalam keadaan yang sangat penting daripada hanya seorang bekerja sendiri.
- f. 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 pribadi seseorang secara 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:

- a. Jangan lupa menunjukkan kepada pegawai bahwa mereka adalah penting.
- b. Mengakui prestasi pegawai.
- c. Bantulah pegawai mencapai kebutuhannya.
- d. 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 dan 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-paduan 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, menerima pendapat orang lain, dan 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, pencatat, atau 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 (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 yang Harus Dihilangkan

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

- a. Para anggota tim tidak mengerti misi tim tersebut.
- b. Anggota tim tidak mengerti peran mereka atau tanggung jawabnya.
- c. Anggota tim tidak mengerti bagaimana melakukan tugas mereka, atau untuk bekerja sebagai bagian dari tim.
- d. Anggota tim tidak menguasai fungsi tim, tujuan, atau sasaran.
- e. Para anggota tim menolak peran mereka atau tanggung jawabnya.

Kadang kala 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 dapat membangun iklim motivasi yang efektif bagi kemajuan suatu sekolah, yaitu:

- a. Saling memercayai, 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.

- b. 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.
- c. Kemurnian komunikasi, yaitu komunikasi yang murni akan eksis bila para pendidik merasa dipedulikan dan dijaga dari apa yang dikatakannya. Itu berarti bahwa kepala sekolah dan pengawas tidak mempermainkan staf dengan memberikan pertanyaan menjebak atau saran yang salah untuk mencoba integritas pribadi para guru.
- d. 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.
- e. Saling menghormati bagi setiap individu yang berbeda. Ada keputusan yang harus diorientasikan tim sebab mereka memerlukan komitmen untuk keberhasilan program bersama. Bagaimanapun, 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, dan bergerak melalui proses pemahaman pribadi kepada pemahaman bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astin, Alexander. (1985). *Achieving Educational Excellence*. San Francisco: Jossey Bass, Inc Publishers.
- Balderston, F.E. (1995). *Managing Today's University*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Bargh, C., dkk. (2000). *University Leadership*. Buckingham: Open University Press.
- Barnet, Ronald. (1992). *Improving Higher Education: Total Quality Care*. Buckingham: Open University.
- Beach, D.M. dan Judy Reinhartz. (2000). *Supervisory Leadership: Focus on Instruction*. Massacuseus: Allyn Bacon.
- Beare, H., dkk. (1989). *Eccellent School*. New York: Routledge.
- Beare, H., dan W. Lowe Boyd. (1993). *Restructuring School*. London: The Falmer Press.
- Bellany, Thomas G., dkk. (2007). *Principalship Accomplishment, How School Leaders Succeed*. New York: Teacher College Press.
- Blanchard, K.H. dan N.V. Peale. (1998). *The Power of Ethical Management*. New York: William Monrow and Company.
- Borgue, E.G. dan Robert L. Sandras. (1976). *The Educational Manager*. Ohio: Charles A. Jones Publishing Company.

- Chapman, J.D. (1990). *School-Based-Decision Making and Management*. New York: The Falmer Press.
- Dalin, Per. (1995). *School Development: Theories and Strategies*. London: Redwood Books.
- Depdiknas. (2001). *Laporan Nasional tentang Pembangunan Pendidikan Negara Indonesia*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
- . (1998). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Dimmocks, Clive and Allan Walker. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London: Sage Publication, Ltd.
- Dirawat, dkk. (1986). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Duignan, Patrick. (2006). *Education Leadership: Key Challenges and Ethical Tensions*. New York: Cambridge University Press.
- Eggs, Heather (ed.). (2003). *Globalization and Reform in Higher Education*. England: MC Graw Hill.
- Evans, T. dan D. Nation. (2000). *Changing University Teaching*. London: Kogan Page Limited.
- Fiedler, F.F. (1997). *Improving Leadership Effectiveness*. Canada: John Wiley and Sons, Inc Publisher.
- Fullan, M.G. dan Stiegelbaur. (1992). *The New Meaning of Educational Change*. 2nd Edition. New York: Columbia University.
- Furman, Gail. (2002). *School as Community, from Promise to Practice*. New York: State University of New York Press.
- Goodson, Ivor and Andy Hargreaves (ed.). (2005). *Improving School Through Teacher Leadership*. New York: Mc. Grow Hill.
- Hersey, P. and K.H. Blanchard. (1986). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Hesselbein, F., M. Goldsmith, dan I.A.N. Somerville. (1990). *Leading for Innovation*. New York: Druker Foundation Wisdom to Action Series.
- Hesselbein, Frances. (1996). *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey Bass Publications.
- Hoerr, Thomas R. (2005). *The Art of School Leadership*. Alexandria: ASCD.
- Hubbard, D.L. (1993). *Continuous Quality Improvement*. Amerika Serikat: Prescott Publishing, Co.

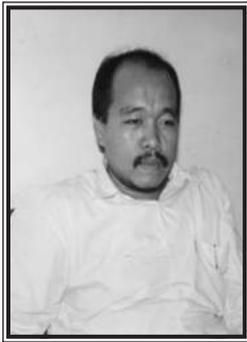
- IAU Working Document. "Analysis the Feasibility and Desirability of an International Instrument on Academic Freedom and University Autonomy". <http://www.unesco.org/iau/tfaf-feasibility.html>.2000.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Insani.
- Jalal, Fasli dan Bachrudin Musthafha. (2001). *Education Reformation: In the Context of Regional Autonomy*. Jakarta: Ministry of Educational Education, National Development Planning Agency the Republic of Indonesia, and the World Bank.
- JICA, BALITBANG DEPDIKNAS, IDCJ, dan PADECO. (1999). *Regional Educational Development and Improvement Project*. Jakarta.
- Johnson, Sandra L., dkk. (1995). *Reinventing the University*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Knapper, C.K. dan A.J. Cropley. (2000). *Lifelong Learning in Higher Education*. London: Kogan Page.
- Kouzes, J.M. dan Barry Z. Posner. (1993). *Credibility*. San Fransisco: Jose Bass, Inc Pulisher.
- Langford, David P. dan Barbara A. Cleary. (1988). *Orchestrating Learning with Quality*. Malaysia: Sinergy Books International.
- Lashway Larry. "The Strategies of a Leader". <http://eric.uoregon.edu/publications/digest.105.html>.1996.
- . "Visionary Leadership". <http://eric.uoregon.edu/publications/digest/digest110.html>.1997.
- . "Leadership Accountability". <http://eric.uoregon.edu/publications/raundup/spring.2001.html>.2001.
- . "Ethical Leadership". <http://eric.uoregon.edu/publications/digest/digest107.html>.1996.
- Lewis, Jr. James. (1974). *School Management by Objectives*. New York: Parker Publishing Company Inc.
- Lewis, Philip V. (1986). *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*. New York: John Willey and Son.
- Locke, Edwin. A. (1997). *Esensi Kepemimpinan*. Terjemahan Aris Ananda. Jakarta: Spektrum.
- Lucas, Ana F. and Associates. (2000). *Leading Academi Change*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

- Manz, Charles C. dan Henry P. Sims Jr. (2001). *The Super Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Mastuhu. (2004). *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Islam dalam Abad 21*. Yogyakarta: Safira Insani Press.
- Moedjiarto. (2003). *Manajemen Sekolah Unggul*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Monahan, W.G. (1975). *Theory Dimensions of Educational Administration*, New York: Macmillan Publishing, co, Inc.
- Monahan, W.G. dan H.R. Hengst. (1982). *Contemporary Educational Administration*. New York: Macmillan Publishing Co, Inc.
- Mondy, R.W. and S. Premaux. (1994). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Morphet, Theodore L., dkk. (1982). *Educational Organization Administration*. New Jersey: Prestice Hall Cliffs, Inc.
- Mubyarto. (2001). *Prospek Otonomi Daerah dan Perekonomian Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Nanus, Burt and Stephen M. Dobbs. (1999). *Leaders Who Make a Difference*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Nawawi, Hadari dan Martini Nawawi. (1993). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Newell, C.A. (1978). *Human Behavior Educational Administration*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Newton, C. dan Tony Tarrant. (1992). *Managing Change in Schools*. London: Routledge.
- Noval, John M. (2002). *Inviting Educational Leadership*. London: Person Education.
- Onushkin, Victor G. (1973). *Planning the Development of Universities*. Paris: Unesco: International Institute for Educational Planning.
- Oswald, L.J. (1995). "Teams in School". <http://darlwing.uoregon.edu.80/-eric.cem.digest.1035>.
- Overton, Rodney. (2002). *Leadership Made Simple*. Singapura: Wharton Books, Pte. Ltd.
- Owens, Robert G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.

- Payne, John and Shirley Payne. (1999). *Management How to Do It*. England: Gower Publishing limited.
- Peterson, M.W. (1997). *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Prawirosentono, Suryadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahman, Taufiq. (1999). *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an*. Bandung: Pustaka Setia.
- Reeser, C. (1973). *Management Function and Modern Concepts*. Illinois: Scoot Foresman and Company.
- Rich, John Martin. (1986). *Innovation in Education*. London: Allyn dan Bacon, Inc.
- Robbins, Stephen P. (1991). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roe, W.H. dan T. Drake. (1980). *The Principalship*. New York: Macmillan Publishing.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series.
- Schlechty, P.C. (1997). *Inventing Better School*. San Francisco: Jossey Bass Publication.
- Semiawan, Conny R. (1999). *Pendidikan Tinggi: Peningkatan Kemampuan Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Senge, Peter, dkk. (2000). *School that Learn*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Senge, Peter. (1992). *The Fifth Discipline*. London: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Sergiovani, Thomas J. (2000). "The Life World of Leadership: Creating Culture Community and Personal Meaning in Our School". <http://eric.uoregon.edu/publications/roundup>.
- Sergiovani, Thomas J. (1994). *Building Community in Schools*. San Francisco: Jossey Bass.
- . (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

- Shelton, Ken. (1997). *The New Paradigm of Leadership*. Amerika: Executive Excellence Publishing.
- Siagian, Sondang. (1995). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Gunung Agung.
- . (1985). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- S.J., Paul Suparno, dkk. (2002). *Reformasi Pendidikan: Sebuah Rekomendasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Soedijarto. (2003). *Pendidikan Nasional Sebagai Proses Transformasi Budaya*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto. (1982). *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Stolp, Stephen dan Stuart C. Smith. (1994). "Leadership for School Culture". <http://eric.oregon.edu/publications/digest/digest.091.html>.
- Stronge, James H., dkk. (2008). *Qualities of Effective Principals*. Alexandria: ASCD.
- Sudarminta, J. (2001). *Tantangan Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium Ketiga*. Terjemahan A. Atmadi dan V. Setiyaningsih. *Transformasi Pendidikan Memasuki Millenium Ketiga*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sutisna, Oteng. (1985). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alumni.
- Tampubolon, Daulat P. (2000). *Perguruan Tinggi Bermutu*. Jakarta: Gramedia.
- Terry, George R. (1973). *The Principles of Management*. Ilionis.
- Thompson, James. (1994). "Sistemic Education Reform". <http://ll.eric.uoregon.edu/publications/digest/digest.090.html>.
- Tilaar, H.A.R. (2002). *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: RinekaCipta.
- . (2000). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: RinekaCipta.
- . (1999). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad ke-21*. Magelang: Tera Indonesia.
- Townsend, Tony. (1994) *Effective Schooling for the Community*. New York: Routledge.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Depdiknas.
- Weimer, Maryellen. (1990). *Improving College Teaching*, San Francisco: Jossey Bass, Inc.
- Winardi. (1990). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Madju.

## BIODATA PENULIS



*Syafaruddin*, lahir di Asahan-Sumatra Utara, 16 Juli 1962. Anak kedua dari delapan bersaudara, putra dari Bapak H. Mahmud Siahaan (almarhum) dan Ibu Hj. Nurhani Siregar. Menyelesaikan Sekolah Dasar tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau Rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan Sarjana Pendidikan Agama Islam (Drs.) pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatra Utara tahun 1987.

Selanjutnya menyelesaikan Strata Dua (S-2) Program Administrasi Pendidikan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada PPS Universitas Negeri Padang tahun 2000, kemudian tahun 2001/2002 kuliah Program Manajemen Pendidikan Strata Tiga (S-3) pada PPS Universitas Negeri Jakarta.

Menikah dengan Dra. Gusnimar tahun 1990. Sekarang dianugerahi tiga orang anak, yaitu: Ahmad Taufik Al-Afkari, S.Pd., M.Kom. (29 tahun), Dina Nadira Amelia, S.Pd.I., M.Pd. (26 tahun), dan Ahdiana Fadwani Maulafia, S.Pd. (23 tahun).

Bertugas pada Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai tenaga pengajar, mengasuh mata kuliah Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, dan Manajemen Pendidikan. Pada tahun 2000

menjabat Ketua Program Studi Diploma II, Pendidikan Agama Islam di Fakultas Tarbiyah IAIN SU. Pada tahun 2003 bertugas mengajar mata kuliah Metodologi Penelitian pada Akademi Pengajian Dakwah Sungai Patani Kedah Darul Aman Malaysia. Kariernya kemudian menjabat Pembantu Dekan I Fakultas Tarbiyah IAIN SU (2008-2011), Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah IAIN SU (2011-2015), Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU (2015-2016), dan Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN SU (2016-sampai sekarang), serta menjadi Guru Besar UIN Sumatra Utara (2009-sampai sekarang).

Pernah Latihan Orientasi Kehumasan Departemen Agama di Jakarta tahun 1990, dan pada tahun 1993 mengikuti Pelatihan Pengembangan Tenaga Edukatif (PPTE) di IAIN Sumatra Utara. Semasa mahasiswa mengikuti *Basic Training*, dan *Intermediate Training* di HMI Cabang Medan. Kemudian aktif sebagai Sekretaris Umum Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Fakultas Tarbiyah IAIN SU (1985), dan Lembaga Dakwah Islam Divisi Pendidikan HMI Cabang Medan (1986), Pengurus Pembina Iman Tauhid Islam (PITI) Sumatra Utara (1987). Saat ini aktif sebagai Ketua Penyunting Jurnal Tarbiyah IAIN SU (2004), Wakil Sekretaris Jenderal DPP Al-Ittihadiyah (2004-2010), Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Provinsi Sumatra (2005-2010), Pelaksana Ketua DPW Al-Ittihadiyah Sumatra Utara (2013-2015), Ketua umum DPW Al-Ittihadiyah Sumatra Utara (2015-2020).

Karya penulis yang diterbitkan, di antaranya: *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Grasindo, 2002), *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Grasindo, 2004), *Visi Baru Al-Ittihadiyah* (Citapustaka Media, 2004), *Pengantar Filsafat Ilmu* (Citapustaka Media, 2005), *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Ciputat Press, 2005), *Ilmu Pendidikan: Rekonstruksi Budaya Abad XXI* (Citapustaka Media, 2005), *Manajemen Pembelajaran* (Ciputat Press, 2005), *Al-Ittihadiyah: Menjalin Kebersamaan, Membangun Bangsa* (Hijri Pustakautama, 2006), *Pendidikan Bermutu Unggul* (Citapustaka Media, 2006), *Ilmu Pendidikan Islam: Melejitkan Potensi Budaya Umat* (Hijri Pustakautama, 2006), *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Citapustaka Media, 2007), *Efektivitas Kebijakan* (Rinekacipta, 2008), *Administrasi Pendidikan* (Perdana Publishing, 2015), *Sosiologi Pendidikan* (Perdana Publishing, 2015), dan *Psikologi Organisasi dan Manajemen* (Prenada, 2018).