

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN UNTUK SEKOLAH/MADRASAH EFEKTIF DAN UNGGUL

A. Rusdiana

Dosen Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Abstraksi

Pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu menggabungkan dan menciptakan sinergi antara peran sebagai pemimpin eksekutif dan kepemimpinan profesional. Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan budaya organisasi yang meningkatkan perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Karakteristik pemimpin edukatif adalah memberikan kesempatan bagi anggota sekolah untuk mengembangkan pemahaman diri dan mendorong untuk mencerminkan kondisi dalam realita. Pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama: bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum pengajaran. Ketiga peran (termasuk aspek-aspek di dalamnya) harus mampu menjalankan kepala sekolah yang efektif sehingga perbaikan sekolah dukungan.

Kata-kata kunci: Kepemimpinan, Manajerial, Kurikulum Pengajaran

Abstract

Effective educational leader must be able to combine and create synergy role as chief executive and leading professional. Education leaders have a responsibility to create an organizational culture that enhances the development and growth of the organization. Characteristic of educative leader is the leader provides opportunities for school members to develop self-understanding and push on to reflect conditions in practice. Education leaders have three main roles: the areas of leadership, managerial, and curriculum-teaching. These three roles (including those aspects in it) must be able to run an effective school principal so that support school improvement.

Key words: Leadership, Managerial, Curriculum-teaching

A. PENDAHULUAN

Pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.¹ Sedangkan Marimba mendefinisikan pendidikan sebagai bimbingan atau pimpinan secara sadar oleh pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani terdidik. Karena pendidikan sebagai suatu proses yang disengaja tentu saja memiliki tujuan yang jelas dan terarah.² Hal ini tercantum dalam UUSPN Nomor 20 tahun 2003 pasal 1 disebutkan bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Tujuan daripada pendidikan tidaklah jauh daripada definisi pendidikan itu sendiri. Dalam mewujudkan tujuan pendidikan, bukanlah hal yang mudah dan bisa di anggap enteng. Pendidikan di Indonesia belumlah maju seperti pendidikan di mancanegara. Kemiskinan, serta motivasi belajar siswa yang rendah menjali kendala terbesar pendidikan saat ini. Dalam mengatasi hal tersebut pemerintah menurunkan

peraturan mengenai Bantuan Siswa Miskin yang di atur oleh Undang-Undang no. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional sebagai bentuk pengefektifan wajib belajar 12 tahun.

Namun dalam fakta lapangan seperti dikutip dari harian kompas bahwa,³ Serapan dana Bantuan Siswa Miskin (BSM) baru mencapai 5,6 persen dari jumlah total penerima 16, 6 juta. Padahal pemerintah sudah mengalokasikan dana sekitar Rp 6,6 triliun. Rendahnya penyerapan dana BSM, wakil menteri pendidikan dan olah raga Musliar Kasim menerangkan bahwa saat ini pola penyaluran BSM berbeda, dengan tidak membiarkan sekolah langsung mengusulkan namun harus mengikuti prosedur dan aturan yang di atur dalam Undang-Undang. Namun hal tersebut jauh dari perkiraan, bahwa tersumbatnya dana BSM disebabkan kurang disiplinnya lembaga pendidikan dan pihak terkait menyukseskan program BSM.

Permasalahan pendidikan di Indonesia selain tentang dana pendidikan juga infrastruktur pendidikan yang bisa dikatakan kurang baik, khususnya infrastruktur pendidikan di daerah pedesaan. Masih terdapat banyak sekolah yang kurang layak untuk dijadikan tempat belajar. Seperti yang di kutip harian Kompas, kondisi sarana dan prasarana pendidikan dasar di Indonesia hingga saat ini masih memprihatinkan. Sekolah rusak di jenjang SD dan SMP

¹Syah, Muhibbin, *Psikologi Pendidikan Suatu Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), h. 10

² Ahmad D. Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Al-Ma'arif, 1962), h. 14

³<http://regional.kompas.com/read/2013/09/03/2245002/Serapan.Bantuan.Siswa.Miskin.Masih.Rendah>.

masih menjadi persoalan yang belum juga terpecahkan. Padahal, pada masa kepemimpinan Susilo Bambang Yudhoyono-Jusuf Kalla, perbaikan semua sekolah rusak ditargetkan selesai tahun 2008. Wakil Presiden Jusuf Kalla mengatakan, pemerintah bakal mengurangi proyek pembangunan yang lain dan meningkatkan pendapatan negara demi membereskan banyaknya siswa yang telantar belajar gara-gara ruang kelas yang ambruk.

Namun, dari paparan Menteri Pendidikan Nasional Mohammad Nuh, dalam rapat kerja dengan Komisi X DPR, terungkap sekolah rusak masih jadi pekerjaan rumah pemerintah yang tak kunjung beres. Sekitar 20,97 persen ruang kelas SD rusak, sementara di SMP sekitar 20,06 persen. Ruang kelas SD yang rusak berjumlah 895.761 unit dan yang rusak ada 187.855 ruang kelas. Di SMP ruang kelas yang rusak mencapai 39.554 dari total 192.029 ruang kelas. Persoalan ruang kelas yang rusak di lapangan menimbulkan penderitaan bagi siswa dan guru. Meskipun pengajuan rehabilitasi kelas rusak sudah lama diajukan sekolah, realisasinya tidak mudah dengan alasan anggaran daerah dan pusat terbatas. Ferdiansyah, anggota Komisi X DPR, mempertanyakan tanggung jawab pemerintah untuk menuntaskan hal-hal mendasar dalam pendidikan dasar, apalagi anggaran pendidikan nasional diklaim terus meningkat.⁴

⁴*Infrastruktur, Sekolah Rusak Masih Jadi Masalah Pelik* (<http://www.pdk.or.id/2011/03/28/infrastruktur-sekolah-rusak-masih-jadi-masalah>)

Fakta lain adalah kegagalan pendidikan dalam membina kepribadian anak didik. Salah satunya adalah pergaulan bebas yang terjadi di dunia pendidikan nasional. Tak jarang siswa di bawah umur sudah mengalami dan melakukan perbuatan yang seharusnya hanya dilakukan oleh orang dewasa. Seperti meroko, seks bebas, tawuran, bahkan pembunuhan. Seperti yang terjadi di Kota Bandung dikutip dalam harian tempo Pusat Pelayanan Terpadu Pemberdayaan Perempuan dan Anak (P2TP2A) Jawa Barat mendapatkan temuan, 28 persen pekerja seks anak/remaja di Bandung Raya adalah pelajar aktif atau masih bersekolah. Dari jumlah tersebut lembaga menemukan bahwa ada anak yang berumur 13 tahun yang berarti masih duduk di bangku SMP. Adapun sebagian besar lainnya siswa berumur 18 tahun. Kasus tersebut dilator belakangi oleh keinginan para siswa untuk dapat dipandang lebih oleh orang lain di sekitarnya dengan mereka dapat berbelanja barang mewah, alat komunikasi canggih dan agar tidak dianggap ketinggalan jaman.⁵

Dari fakta di atas, dapat disimpulkan bahwa terjadi kompleksitas pada sistem pendidikan nasional di Indonesia. Carut-marut pendidikan dengan banyaknya permasalahan yang serius membuat wajah pendidikan di Indonesia begitu suram. Tujuan pendidikan yang terkandung dalam definisi pendidikan akan sulit terwujud apabila permasalahan-permasalahannya seputar pendidikan tidak kunjung

⁵<http://regional.kompas.com/read/2013/09/05/0945388/28.Persen.Pekerja.Seks.Remaja.di.Bandung.adalah.Pelajar.Aktif>

teratasi meskipun rancangan dan peraturan Undang-Undang di buat sedemikian rupa dan begitu ketat dengan beratnya sanksi hukum bagi pelaku pelanggaran.

Dari fenomena tersebut menarik untuk diteliti mengenai kompleksitas yang terjadi dalam sistem pendidikan nasional di Indonesia. Dalam makalah pembahasan dibatasi oleh beberapa pertanyaan, yaitu: 1) Apa yang dimaksud dengan sistem pendidikan nasional?, 2) Apa peran Undang-Undang terhadap sistem pendidikan nasional? Dewasa ini masyarakat semakin merindukan keberadaan sekolah yang benar-benar memiliki kinerja tinggi, mampu mengembangkan kemampuan anak berprestasi tinggi dan berkepribadian baik, di dalamnya para guru dan pegawai bekerja dengan senang hati dan memiliki kepuasan kerja. Inikah yang di sebut sekolah/madrasah efektif?

Sekolah/madrasah dapat dikatakan efektif apabila terdapat kesesuaian dan ketepatan antara tujuan dan pencapaiannya. Efektivitas tidak berarti menggambarkan keseluruhan aspek yang ada, tetapi sebuah sekolah/madrasah, mungkin "efektif sebagian" artinya sekolah/madrasah efektif dalam mencapai satu atau lebih aspek tertentu, tetapi tidak efektif dalam pencapaian bidang yang lain. Pengelolaan sekolah/madrasah dengan menggunakan manajemen partisipasi dan transparansi perlu menjadi landasan kerja bagi semua warga sekolah/madrasah.

Sekolah efektif atau sekolah unggulan (*excellent School*) berada dalam lapangan manajemen sekolah. Karakteristiknya menurut Edmonds

(1979) (Beare, dkk, 1989) yaitu: (1) Guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat. Kepala sekolah memberikan perhatian tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran, (2) Guru-guru memiliki kondisi penghasilan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi murid. Atmosfir sekolah yang tidak rigid (kaku), sejuk tanpa tekanan dan kondusif dalam seluruh proses pengajaran atau suatu tatanan iklim yang nyaman; (3) Sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan efektivitas sekolah dengan energy dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pengajaran secara maksimal. (4) Sekolah efektif menjamin kemajuan murid dimonitor secara periodik. Kepala sekolah dan guru-guru menyadari bahwa kemajuan prestasi pelajar berhubungan dengan tujuan pengajaran.

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 atau penyimpangan, dan hasil ujian Negara. Sekolah yang unggul tersebut adalah sekolah yang efektif dan efisien yang menjanjikan lulusan yang terbaik, keunggulannya secara kompetitif dan komparatif. Keunggulan kompetitif dimiliki antar lulusan sejenis dalam jurusan yang sama, sedangkan komparatif antar lulusan berbeda dari satu sekolah dengan sekolah lain.

Model sekolah/madrasah efektif di Indonesia, secara kebijakan maupun praktiknya terwadahi dalam program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/madrasah atau MPMBS/M (Depdiknas, 2002:14). Pada sekolah/madrasah efektif, kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah/madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah/madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah/madrasah. Secara umum, kepala sekolah/madrasah tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah/madrasah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah.

Kepemimpinan efektif berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok

dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mencapai tujuan sekolah/madrasah sebagai institusi pendidikan.

Tugas utama yang diemban oleh seorang kepala sekolah adalah memimpin jalannya proses belajar mengajar di sekolah menuju pencapaian hasil belajar yang maksimal. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah bertanggung jawab atas prestasi atau hasil belajar siswa di sekolah yang dipimpinnya. Dalam kajian mengenai sekolah yang efektif, tanggung jawab langsung untuk memajukan dan meningkatkan pembelajaran di sekolah adalah kepala sekolah.

B. PEMBAHASAN

1. Hakikat Kepemimpinan Organisasi Pendidikan

a. Teori-teori Kepemimpinan

Banyak batasan yang diberikan untuk kepemimpinan dan pada umumnya batasan tersebut bermuara pada arti kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompoknya agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

George R. Terry (Sutarto, 1998: 17) mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungab tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Koontz dan Donnell, (Silalahi, 2005:184) mengungkapkan:

“Kepemimpinan sebagai *influence, the art of process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goal*”. Dari definisi tersebut dapat diidentifikasi faktor-faktor atau elemen dalam berlangsungnya proses kepemimpinan. Pertama, ada seseorang yang melakukan aktivitas mempengaruhi yang disebut pemimpin (*leader*). Kedua, ada seseorang atau kelompok orang yang dipengaruhi untuk melakukan aktivitas, yang disebut pengikut (*follower*). Ketiga, aktivitas mempengaruhi berlangsung dalam situasi tertentu.

Brown (Handayani, 1990: 61) menegaskan, bahwa; “Kepemimpinan hanyalah mempunyai arti apabila kita menempatkan (mengkhususkan) artian itu untuk maksud dan dalam situasi apakah yang dapat diharapkan dari kepemimpinannya itu. Artinya dalam suatu situasi dan dalam suatu masyarakat apakah yang dapat diharapkan dari pemimpin itu (*The world make sense only when we specify to what end in what circumstances the leader will be expected to act*).

Dari sejumlah literature tentang kepemimpinan, ada sejumlah teori kepemimpinan, diantaranya: Teori Kepemimpinan menurut Silalahi (2005:191-198), terdiri dari: teori sifat, teori perilaku, teori kontngensi dan situasional.

Teori Sifat

Pada mulanya orang mengakui bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat. Dalam hal ini pemimpin berasal

dari kelas atau keluarga yang sama dan diwarisi. Akan tetapi ketika satu dinasti yang berkuasa jatuh dan diganti oleh orang dari kelas yang berbeda, orang disadarkan, bahwa pemimpin dapat berasal dari semua tingkatan sosial, bukan karena keturunan.

Teori perilaku

Meskipun ditemukan sifat-sifat yang khas yang dapat digunakan untuk membedakan pemimpin yang sukses dan tidak sukses, tetapi banyak hasil riset yang bertentangan. Alasan, Pertama heterogenitas sifat-sifat unggul menambah kebingungan untuk memahaminya. Kedua, nilai tes mengenai diri pemimpin tidak selalu dapat meramalkan pemimpin yang efektif, sebab sifat-sifat itu mempengaruhi pengikut melalui beberapa gabungan. Ketiga, pemimpin yang efektif bergantung pada pola perilaku yang ditampilkan dan situasi.

Hanya dalam perilaku orientasi hubungan, setiap pimpinan menerapkan derajat yang berbeda sehingga tipologi gaya kepemimpinan dapat diklasifikasi atas: (a) gaya kepemimpinan otokratik, jika orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan manusia rendah, (b) gaya kepemimpinan direktif, jika orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan manusia sedang, (c) gaya kepemimpinan konsultatif, jika orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan manusia cukup tinggi, dan gaya kepemimpinan demokratik atau partisipatif, jika orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan manusia tinggi.

Teori Kontingensi dan Situasional

Kepemimpinan merupakan produk dari berbagai macam kegiatan, kekuatan, dan interaksi pada saat yang bersamaan. Keberhasilan kepemimpinan akan ditentukan oleh faktor-faktor antara lain: (1) pemimpin, (2) pengikut dan (3) situasi dan 4) organisasi.

2. Organisasi Pendidikan

Organisasi didefinisikan secara beragam oleh berbagai ahli. Variasi definisi didasarkan pada sudut pandang dan waktu ahli ketika mendefinisikan. Perkembangan kajian organisasi dari organisasi sederhana mengarah pada pola organisasi yang kompleks yang dicirikan oleh konektivitas organisasi yang tidak terbatas antara unit-unit organisasi dengan lingkungannya.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996:6) mendefinisikan organisasi sebagai "wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri." Lebih lanjut ketiganya menyebutkan bahwa organisasi adalah suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang berfungsi mencapai suatu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Definisi ini menekankan pada upaya peningkatan pencapaian tujuan bersama secara lebih efektif dan efisien melalui koordinasi antar unit organisasi.

Stephen P. Robbins (1994: 4) mendefinisikan organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat didefinisikan, yang bekerja atas dasar yang relative

menerus mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Definisi dari Robbins tersebut, menekankan bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial yang perlu dikoordinasi dalam arti perlu manajemen. Batasan organisasi menurut Robbins tersebut akan berubah sebagaimana tuntutan lingkungan organisasi, sehingga dikatakan "relatif"

Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel (2001:1) menelusuri kajian organisasi dalam tiga pandangan, yaitu *rational*, *natural*, dan *open system*.

A rational-system perspective views organization as formal instrument designed to achieve organizational goals; structure is the most important feature.

Telaahan ini menunjukkan bahwa dalam pandangan sistem *rational* (logika) organisasi merupakan instrument formal yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dan struktur aspek yang paling penting.

A natural-systems perspective views organization as typical social groups intent on surviving; people are the most important aspect. Dalam pandangan sistem *natural* (alamiah) Robbins memandang organisasi sebagai kelompok sosial khusus yang bertujuan untuk pertahanan; orang-orang merupakan aspek yang paling penting/utama

An open-systems perspective has the potential to combine rational and natural elements in the same framework and provide a more complete perspective.

Robbins memandang organisasi dalam arti sebuah sistem terbuka sebagai sesuatu yang potensial untuk menghubungkan komponen rasional dan natural dalam satu kerangka dan memberikan satu pandangan yang lebih lengkap.

Dari beberapa definis diatas dapat kita simpulkan bahwa organisasi itu adalah suatu sistem interaksi antar orang yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana sistem tersebut memeberikan arahan perilaku bagi anggota organisasi. *Definisi* ini menekan pada keharusannya sebuah organisasi didasarkan kepada interaksi sosial diantara anggotanya dan anggota dengan lingkungannya supaya tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efesien.

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu: *pertama*; Fungsi administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya. *aan kedua*; Fungsi sebagai Top Mnajemen, yakni mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*, dsb.

Organisasi pendidikan berarti seluruh proses dalam memilih seseorang dalam mengelola pendidikan serta sarana dan prasarana dalam menunjang tugas mencapai tujuan pendidikan, penetapan tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. Pendidikan merupakan usaha yang berproses, dilakukan melalui runtunan aktivitas langkah demi langkah dan tahap demi tahap, bukan usaha sekali jadi.

Mendidik berarti melibatkan diri dalam proses, dan berpendidikan berarti mengalami proses pendidikan (Hery Noer Aly, 1999: 12). Atas dasar itu, maka dalam proses pendidikan dibutuhkan usaha sistematis, terstruktur, dan memakai pola manajemen serta organisasi dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran.

Pentingnya organisasi dalam sekolah dimaksudkan agar proses pendidikan berjalan sesuai tujuan yang diharapkan. Untuk itu, seluruh komponen pendidikan diarahkan pada partisipasi aktif guna menunjang tujuan dimaksud. Tujuan pendidikan mengarahkan perbuatan mendidik. Fungsi ini menunjukkan pentingnya perumusan dan pembatasan tujuan pendidikan secara jelas. Tanpa tujuan yang jelas, proses pendidikan akan berjalan tidak efektif dan tidak efisien, bahkan tidak menentu dan salah dalam menggunakan metode, sehingga tidak mencapai manfaat. Tujuanlah yang menentukan metode apa yang seharusnya digunakan untuk mencapainya (Hery Noer Aly, 1999: 53).

Salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan seorang kepala sekolah diukur dari mutu pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan (Depdiknas, 2002:5). Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan input sekolah sehingga mampu menciptakan situasi pembe-

lajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, dan moral kerjanya.

3. Peran Kepemimpinan dalam Organisasi Kependidikan

Peran kepemimpinan adalah sebagai suatu pengorganisasian yang merupakan susunan prosedur, tata kerja, tata laksana, dan hal-hal yang mengatur organisasi itu agar bisa berjalan lancar. Melalui pengorganisasian diatur pembagian kerja, hubungan kerja, struktur kerja dan pendelegasian wewenang.

Selain itu dalam kehidupan organisasi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Tetapi untuk merumuskan apa yang dimaksud fungsi kepemimpinan adalah sama sulitnya memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri.

Kesulitan ini terjadi sebab kepemimpinan menarik perhatian para pakar untuk menelitinya, sehingga melahirkan penelitian kepemimpinan yang berbeda-beda, hampir sebanyak mereka para pakar yang melakukan penelitian. Masing-masing hasil penelitian berdiri sendiri tidak saling terkait sesuai dengan latar belakang konsep yang dimiliki oleh para pakar.

Ada beberapa definisi tentang pemimpin yang mana dari definisi-definisi tersebut mengandung indikasi bahwa serangkaian tugas yang perlu

dilaksanakan oleh seorang pemimpin, adalah: (1) Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan; (2) Mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain; (3) Dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain; (4) Seorang pemimpin adalah seorang besar yang dikagumi dan mempesona dan dibanggakan. Sedang dari definisi berikutnya memberikan indikasi bahwa: (1) Seorang pemimpin berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok; (2) Seorang pemimpin berfungsi menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin

Fungsi menurut pendapat kedua pakar adalah sebagai berikut: James A.F. Stoner (1986: 124), berpendapat bahwa seorang pemimpin mempunyai 2 fungsi pokok, yaitu: (1) *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat. (2) *Group maintenance function* atau *social function* meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain.

Sedangkan Selznick yang disitir oleh Richard H. Hall (1982), menegaskan terdapat empat macam tugas penting seorang pemimpin: (1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*); (2) Seorang pemimpin adalah pengejawantahan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*); (3) Memperta-

hankan keutuhan organisasi (to defend the organization's integration); (4) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (the ordering of internal conflict).

Pemimpin Pendidikan: Integrasi Multi-Ketrampilan

Pemimpin pendidikan perlu memiliki integrasi ketrampilan teknis, pedagogis, profesional dan manajerial, sebagaimana Hughes (1988) memberikan gambaran umum tentang pemimpin pendidikan adalah sebagai '*professional-as-administrator* yang mencakup *dualitas* peran sebagai pimpinan eksekutif (*chief executive*) dan memimpin secara profesional (*leading professional*), dalam aspek internal maupun eksternal.

Untuk menjadi pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu mengkombinasikan dan menciptakan sinergi kedua aspek tersebut. Selain itu, pemimpin pendidikan harus mampu menggunakan berbagai sumberdaya material dan manusia secara kreatif, melibatkan anggota organisasi sesuai peran masing-masing dalam pengambilan kebijakan (pendekatan partisipatif).

Dari beberapa hasil riset, diidentifikasi bahwa kombinasi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang profesional, harapan tinggi (partisipasi) warga sekolah/madrasah, dan budaya sekolah/madrasah yang positif merupakan faktor penentu efektivitas sekolah/madrasah.

Lebih spesipik, Law & Glover: (2000), merinci dualitas peran kepemimpinan pendidikan, sebagaimana diungkapkan Huges (1998), sebagaimana pada tabel 1 berikut:

Tabel 1.
Kepemimpinan Pendidikan:
Dualitas Peran

Chief executive officer	Leading professional
Peran Internal	Peran Internal
Ahli strategi (Strategist): mengartikulasikan arah dan focus strategis organisasi; bertindak sebagai katalisator pengembangan	Penasihat (Mentor): memberi bimbingan profesional kepada bawahan
Manajer (Manager): mengalokasikan dan mengkoordinir bidang fungsi organisasi	Pendidik (Educator): mempertunjukkan kemampuan teknis dan ketrampilan pengajaran
Wasitr (Arbitrator): Bertindak sebagai perantara organisatoris dan wasit	Penasehat (Advisor): mendukung dan memberi arahan kepada para murid, orangtua, guru, dll.
Petugas eksekutif (Executive officer): bertanggung-jawab kepada pemerintah	Duta besar (Ambassador): duta organisasi dalam cakupan luas aktivitas profesional eksternal
Diplomat (Diplomat): mengartikulasikan misi dan melakukan hubungan dengan masyarakat (stakeholders) dan badan eksternal	Pengacara (Advocate): jurubicara kelembagaan berbagai permasalahan pendidikan dan bidang profesional lainnya

Sumber: Law & Glover: (2000)

Pemimpin Pendidikan: "Culture Creator"

Menurut Duignan & Macpherson (Bush & Coleman, 2000), bahwa efektivitas sekolah/madrasah menekankan pentingnya apa yang terjadi di dalam kelas dan kepemimpinan pendidikan yang menyediakan suatu kultur di dalam proses belajar mengajar, oleh karenanya, pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kultur

organisasi yang mempertinggi pengembangan dan pertumbuhan organisasi

Kualitas yang diidentifikasi oleh Duignan dan Macpherson pada pemimpin pendidikan (*educative leader*), serupa dengan pemimpin *transformational*, yang menekankan pada pemimpin yang mendorong dan memberdayakan tanggung jawab bawahan, dengan: (1) menciptakan peluang untuk peserta (partisipasi) dalam proses perubahan untuk merefleksikan praktek mereka dan mengembangkan pemahaman pribadi menyangkut implikasi dan perubahan diri mereka; (2) mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi suatu peningkatan untuk membentuk kelompok sosial dan menyediakan dukungan timbal balik sepanjang proses perubahan; (3) menyediakan peluang umpan balik positif untuk semua yang terlibat dalam perubahan; dan (4) sensitif pada hasil pengembangan proses dan menyediakan kondisi-kondisi penting bagi umpan balik dan tindak lanjut sehingga yang terlibat memiliki kesempatan mendiskusikan dan memikirkan kembali gagasan dan praktek mereka.

Fiedler (1997), mencatat implikasi di atas untuk kepemimpinan pengajaran mencakup: (1) Mengelola pengajaran dan kurikulum; (2) pengawasan pengajaran; (3) monitoring kemajuan siswa; dan (4) menyediakan iklim mengajar yang mengajar. Northfield (Bush & Coleman, 2000), menambahkan bahwa kunci corak pemimpin mendidik (*educative leader*) adalah pemimpin menyediakan peluang untuk peserta mengembangkan pemahaman pribadi dan mendorong

pada kondisi-kondisi untuk merefleksikan dalam praktek

Menurut Lunenberg & Orstein (2000), secara garis besar pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama: bidang kepemimpinan, managerial, dan kurikulum-pengajaran. Berikut dijelaskan masing-masing peran tersebut.

1. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah/madrasah

Peranan pemimpin dalam suatu organisasi sangat diperlukan, sebab tanpa peran pemimpin suatu organisasi tidak bisa berjalan sebagaimana layaknya roda. Untuk menjalankan roda ini peranan pemimpin sangat diperlukan agar tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah memiliki peran dalam meningkatkan mutu serta memajukan pendidikan di sekolah. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain: (1) Dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan. (2) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang. (3) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk "membaca" situasi. (4) Skill dan Kemampuan tidak tumbuh begitu saja melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan. (5) Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan

cara berfikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya peranan pemimpin dalam organisasi (sekolah) sebagaimana dikemukakan Adair (2008: 23) adalah (1) Membantu menciptakan iklim sosial yang baik. (2) Membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri. (3) Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja. (4) Mengambil tanggung jawab untuk menetapkan keputusan bersama dengan kelompok. (5) Memberi kesempatan pada kelompok untuk belajar dari pengalaman.

Adapun dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.

Keberhasilan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola organisasi pendidikan dipengaruhi oleh kemampuan untuk melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, dan pengawasan terhadap semua operasional tingkat satuan pendidikan. Keberhasilan sekolah dalam meraih mutu pendidikan yang baik banyak ditentukan melalui peran kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini disebabkan peran kepala sekolah sangat kuat mempengaruhi perilaku sumber daya ketenagaan dalam hal ini guru, dan sumber-sumber daya pendukung lainnya.

Kepala sekolah/madrasah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah/madrasah. Kepala sekolah/

madrasah harus dapat membentuk budaya positif, di mana staf berbagi pengertian, dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah/madrasah dan pengajaran. Sukses siswa disoroti dan kolegalitas menyebar keseluruh bagian sekolah/madrasah. Moral tinggi, kepedulian, dan memiliki komitmen.

Kepala sekolah/madrasah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok, internal dan eksternal sekolah/ madrasah, seperti (1) pengawas dan pengelola pendidikan pusat, (2) dewan sekolah/madrasah, (3) teman sejawat, (4) orang tua, (5) masyarakat sekitar, (6) guru, (7) siswa, dan (8) kelompok eksternal seperti profesor, konsultan, badan akreditasi, dan sebagainya. Kepala sekolah/madrasah yang efektif perlu untuk percaya pada kemampuan diri dan mampu mensinergikan persepsi, harapan, maupun kemampuan berbagai kelompok tersebut dapat memberi dukungan terhadap kemajuan sekolah/madrasah.

2. Peran Manajerial Kepala Sekolah/madrasah

Peran manajerial merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah/madrasah. Katz dan Kanz (1987), membagi ketrampilan manajemen ke dalam tiga area utama: (1) teknis (*technical*), mencakup teknik proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian), (2) manusia (*human*), ketrampilan hubungan antar manusia, memotivasi dan membangun moral, (3) konseptual (*conceptual*), menekankan pengetahuan dan teknis terkait jasa (atau produk) tentang organisasi. Sergiovanni

menambahkan dua area lain manajemen untuk pengurus sekolah/madrasah, yaitu kepemimpinan simbolis (*symbolic leadership*), tindakan kepala sekolah/madrasah memberi teladan (*model*) kepada warga sekolah/madrasah, dan kepemimpinan budaya (*cultural leadership*), bahwa kepercayaan dan nilai-nilai kepala sekolah/madrasah merupakan unsur penting. Fullan dan Sarason menambahkan suatu dimensi manajemen sekolah/madrasah yaitu kepala sekolah/madrasah sebagai agen perubahan (*change agent*) dan fasilitator.

Secara umum, kepala sekolah/madrasah harus "memimpin dari pusat" (*lead from the centre*): demokratis, mendelegasikan tanggung-jawab, memberi kuasa dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan usaha kolaboratif yang mengikat siswa, guru, dan orang tua. Hal tersebut mengandung arti bahwa pemimpin dalam segala hal hendaknya ada di tengah komponen organisasi (partisipatif).

Lipham (1987), mengembangkan sebuah "teori empat faktor" (*four-factor theory*) tentang kepemimpinan untuk kepala sekolah/madrasah, yaitu (1) kepemimpinan struktural, (2) kepemimpinan fasilitatif, (3) kepemimpinan yang mendukung, dan (4) kepemimpinan partisipatif. Semua faktor kepemimpinan tersebut menekankan ketrampilan managerial dan administratif. Keberhasilan kepala sekolah/madrasah adalah dapat memodifikasi atau menyesuaikan empat faktor kepemimpinan di atas, disesuaikan dengan kebutuhan sekolah/madrasah.

3. Peran Kurikulum-pengajaran Kepala Sekolah/Madrasah

Bidang kurikulum-pengajaran hendaknya menjadi prioritas kerja utama kepala sekolah/madrasah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Murphy mengembangkan enam peran kepala sekolah/madrasah dibidang kurikulum dan pengajaran, yaitu: (1) menjamin kualitas pengajaran, (2) mengawasi dan mengevaluasi pengajaran, (3) mengalokasi dan melindungi waktu pengajaran, (4) mengkoordinir kurikulum, (5) memastikan isi mata pelajaran tersampaikan, dan (6) monitoring kemajuan siswa. Menurut Murphy (1997), enam peran tersebut menggambarkan suatu contoh kepala sekolah/madrasah efektif.

Disamping itu, keberhasilan kepala sekolah efektif sebagai pemimpin pembelajaran antara lain; *pertama*, sebagai penyedia sumber daya; menunjukkan kemampuan dan manajemen waktu dan sumber daya yang secara efektif, menunjukkan kondisi kelas sebagai master pengubah, dan mampu mengenal dan memotivasi anggota staf sekolah, *Kedua*, sebagai sumber instruksional' terlihat dan memajukan kondisi kelas yang efektif untuk menunjang hasil belajar, mendorong staf pengajar untuk menggunakan berbagai macam materi pengajaran dan strategi belajar mengajar, memberikan perhatian dan mampu mengembangkan gagasan inovatif. *Ketiga* sebagai komunikator, menyampaikan visi sekolah secara jelas, memahami tujuan sekolah serta mampu menerjemahkan, membina hubungan yang efektif dengan stakeholders, jelas dalam menyampaikan

sesuatu baik lisan maupun tulisan. *Keempat*, kehadirannya bermakna; mampu berinteraksi dan mempengaruhi seluruh lingkungan sekolah (Guru, staf, siswa dan petugas lainnya).

Banyak hal yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam kaitannya sebagai pemimpin pembelajara, fungsi tersebut hanyalah merupakan salah satu bagian dari keseluruhan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Jabatan kepala sekolah adalah jabatan yang mempertaruhkan kemampuan atau kompetensi profesional, dan tidak sekedar mempersyaratkan modal pengalaman dan prestasi mengajar yang baik. Kompetensi manajemen pendidikan yang dilengkapi dengan keterampilan konseptual, memiliki sertifikasi kepala sekolah sebagai pemimpin masa depan.

C. PENUTUP

Salah satu peran penting kepemimpinan kepala sekolah adalah bagaimana agar mutu lulusan pendidikan (sekolah) dapat bersaing sesuai dengan tuntutan pasar global. Mutu pendidikan tidak bisa tercapai apabila tidak ditopang oleh kepala sekolah yang efektif. Terlaksananya segala proses di sekolah terletak bagaimana kepala sekolah dalam mengarahkan semua sumber daya sekolah (guru, siswa dan semua yang mendukung) dapat semaksimal mungkin menjalankan tugas dan fungsinya masing. Sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala

sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Lulusan sekolah juga dapat mengembangkan pengetahuannya di dunia kerja maupun dalam kehidupannya sehari-hari. Dimana pada akhirnya diharapkan tidak ada lagi yang disebut pengangguran terdidik. Sebab semua lulusan sekolah dapat mengaplikasikan pengetahuannya dengan baik.

Memahami kepemimpinan pendidikan untuk sekolah/madrasah efektif di atas maka dapat diambil beberapa hal-hal sebagai berikut. Pertama, Pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu mengkombinasikan dan menciptakan sinergi peran sebagai *chief executive* dan *leading professional*.

Kedua; Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kultur organisasi yang mempertinggi pengembangan dan pertumbuhan organisasi.

Ketiga; Ciri khas pemimpin pendidikan (*educative leader*) adalah pemimpin menyediakan peluang untuk warga sekolah/madrasah mengembangkan pemahaman diri dan mendorong pada kondisi-kondisi untuk merefleksikan dalam praktek.

Keempat; Pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama: bidang kepemimpinan, managerial, dan kurikulum-pengajaran. Ketiga peran tersebut (termasuk aspek-aspek di dalamnya) harus mampu dijalankan kepala sekolah/madrasah secara efektif sehingga mendukung kemajuan sekolah/madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/madrasah*. Jakarta: Depdiknas.
- Bush, and Coleman. (2000). *Leadership and Strategic Management in Education*. Houston: Gulf Publishing.
- Fiedler, Fred R. (1997). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Hughes, Richard C. (1988). *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*. Boston: McGrawHill/Irwin.
- Law, and Glover. (2000). *Educational Leadership & Learning*. New York: Dryden Press.
- Lipham & A. Hoeh. Jr. (1987) *The Principalsship: Concepts, Competecies, and Cases*. Newyork&London Longman.
- Lunenberg, F.C. and Orstein, A.C. (2000). *Educational Administration: Concepts and Practices*. 3th Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Murphy, Joseph, & Karen Seashore Louis. (1997). *Educational Administration*. San Francisco : Jossey - Bass.
- Sutarto, (1998), *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta Gadjah Mada University Press,
- Ulbert Silalahi, (2005). *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan*

Dimensi. Bandung: Sinar Baru Algensindo.

Hadayaningrat Soewarno., (1981) *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung,

Hery Noer Aly, (1999) *Ilmu Pendidikan Islam Cet. I*, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, ,

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996) *Organisasi Prilaku Struktur Proses*, (Alih Bahasa Nununk Adriani), Jakarta Bumi Aksara

Robbins, Stephen P., (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, (Alih Bahasa Jusuf Udaya), Jakarta, Arcan

Wayne K., Hoy, dan Cecil G. Miskel, 2001, *Educaional Administration: Theory, Research, and Practice* , New York: Random Hous

Richard H. Hall (1982). *Organization Structure and Process*

Hall, Richard H, (198): *Organizations: structure and Process*, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey