

## KEPEMIMPINAN DAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

**Hidayati**

Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang

Email: [hidayati.david@yahoo.com](mailto:hidayati.david@yahoo.com)

**Abstrak:** Kepemimpinan pendidikan merupakan strategi yang menentukan munculnya perubahan instiusi kea rah yang lebih baik. Oleh sebab itu, kepemimpinan harus ditingkatkan kualitasnya dari waktu ke waktu untuk memajukan dunia pendidikan nasional. Semua kepala sekolah menjadi factor signifikan yang memungkinkan visi, misi dan tujuan pendidikan menjadi terwujud dalam era globalisasi.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Peningkatan, dan Mutu Pendidikan.

**Abstract:** *Leadership education is a strategy that determines the appearance of institutional change towards the better. Therefore, leadership should be improved from time to time to promote national education. All principals become a significant factor which allows the vision, mission and goals of education becomes manifest in the era of globalization*

**Keywords:** *Leadership, Improvement, and Quality of Education.*

### **Pendahuluan**

Mutu Pendidikan Nasional akan terukur lewat ketercapaian segenap Standar Pendidikan Nasional, meliputi standar isi, proses, kompetensi kelulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan (PP RI No. 19 tahun 2005). Perhatian yang serius dan sungguh-sungguh oleh para pihak terhadap upaya pemenuhan dan perwujudan segenap standar tersebut akan menentukan kualitas/mutu pendidikan.

Persoalan mutu pendidikan merupakan isu yang selalu hangat dan menarik untuk diperbincangkan dan dikaji. Persoalan mutu pendidikan selaras dengan tuntutan perkembangan dan perubahan. Suatu perubahan menuntut peran agen pembaharuan (*The agent of change*) dalam memunculkan ide-ide pembaharuan serta mengelola perubahan. Sosok agen perubahan secara internal lembaga pendidikan dimaksud adalah adanya sosok pemimpin yang menjalankan kepemimpinan secara efektif, yaitu kepemimpinan yang mampu memenej segenap sumberdaya di lembaga yang dipimpinnya ke arah visi dan misi yang diharapkan. Terutama sumberdaya manusia yaitu pendidik dan tenaga kependidikan yang disinyalir sarat dengan berbagai persoalan, diantaranya persoalan kualifikasi, pembinaan dan pengembangan keprofesionalan, serta kinerjanya yang sangat membutuhkan perhatian, arahan dan bimbingan yang intensif

dan berkelanjutan sehingga betul-betul mampu menjalankan segenap tugas, fungsi dan tanggung jawabnya secara profesional, selaras dengan tuntutan standar pendidik dan tenaga pendidikan yang dipersyaratkan.

Menurut Mohd. Ansyar, Ph.D (2012), ada tiga faktor penentu kualitas atau mutu pendidikan, yaitu “(a) orang (pendidik), (b) program (kurikulum) dan (c) institusi (pimpinan)”. Dengan demikian upaya pemenuhan dan perwujudan segenap standar pendidikan nasional idealnya harus didukung oleh personal (orang) yang berkualitas, dibarengi dengan program (kurikulum) yang baik serta institusi (pimpinan) yang efektif.

Realitas di lapangan faktor yang sering disorot dan diperhatikan oleh pemerintah dan pemangku kebijakan adalah melakukan perubahan dari segi programnya (perubahan kurikulum) tanpa dibarengi dengan upaya yang selaras dan seimbang dengan upaya membenahi orangnya (tenaga pendidik dan kependidikan), demikian juga halnya dengan manajemen dan pengelolaan pendidikan (oleh pimpinan terhadap institusinya). Maksudnya program (kurikulum) berubah, namun orang yang akan menjalankannya serta manajemen terhadap implementasi program (kurikulum) tidak tertata dan terkelola dengan baik. Akhirnya program (kurikulum) yang ditetapkan tidak mampu diimplementasikan secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan, karena tidak diiringi oleh kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang memadai, serta tidak pula ditunjang oleh manajemen yang baik, seperti tidak adanya monitoring atau kontrol yang intensif dan berkesinambungan terhadap upaya implementasi program (kurikulum) yang *sustainability*.

Permasalahan di atas dapat diidentifikasi dari munculnya berbagai komentar, keluhan dan kritikan dari para pendidik dan tenaga kependidikan dengan ungkapan “ganti pimpinan ganti kebijakan, ganti menteri ganti kurikulum”. Hal ini merupakan indikasi bahwa perubahan (*change*) yang dilakukan dalam bidang pendidikan tidak didasari oleh pemahaman yang benar tentang makna perubahan. Perubahan dilakukan hanya didasari oleh hasil pemikiran dan ide dari segelintir orang yang punya wewenang untuk membuat keputusan dan melahirkan kebijakan pendidikan. Padahal idealnya perubahan dilakukan harus melibatkan segenap unsur terkait dalam rangka mengidentifikasi input-input yang relevan dan berguna dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan atau kebijakan yang diambil dimengerti oleh pihak terkait hingga akhirnya mendapatkan dukungan dan dapat diimplementasikan dengan baik. Dengan kata lain tidak akan terjadi *resistance to change*, jika para pihak terkait merasa dilibatkan dan dihargai serta merasa menjadi bagian penting bagi upaya perwujudannya.

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian standar mutu pendidik dan tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas dan mutu pendidikan pada suatu lembaga pendidikan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial yang baik, sehingga mampu membawa unsur-unsur lembaga secara sistemik ke arah yang diinginkan sesuai dengan visi, misi dan tujuan lembaga yang dipimpinya. Pemimpin lembaga pendidikan harus mampu mewujudkan program yang berkelanjutan (*sustainability*) mengacu pada standar mutu yang dipersyaratkan.

Persoalan mutu pendidikan sebetulnya tidak dapat dikaji secara parsial, karena persoalan mutu pendidikan adalah persoalan yang sistemik. Namun pembahasan tentang mutu pendidikan kali ini dibatasi tentang persoalan kepemimpinan kaitannya dengan upaya merealisasikan standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pencapaian standar mutu pendidikan atau dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan khususnya.

Makalah ini membahas beberapa persoalan yang relevan. *Pertama*, memaparkan konsepsi dan implikasi kepemimpinan pendidikan, standar mutu pendidik dan tenaga kependidikan serta mutu pendidikan. *Kedua*, membahas peran kepemimpinan dalam mewujudkan program dan mutu pendidikan yang berkelanjutan bagi pendidik dan tenaga kependidikan. *Ketiga*, mengemukakan tentang pentingnya komitmen kepemimpinan bagi upaya merealisasikan standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan.

## **Konsepsi dan Implikasi (Kepemimpinan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Mutu Pendidikan)**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sejumlah keterampilan yang digunakan seseorang di dalam organisasi, dan kepemimpinan adalah kombinasi dari segala hal. Pemimpin perlu memiliki pandangan tentang masa depan dan membawa orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi (Veithzal Rivai, 2004:229-230)

Menurut Bennis dan Nanus (1985:3), "*Leadership is necessary to help organizations develop a new vision of what they can be, then mobilize the organization change toward the new vision.*" Defenisi tersebut mengisyaratkan bahwa pemimpin harus mampu menjadi agen perubahan bagi lembaga yang dipimpinya. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan yang memiliki visi yang jelas.

Menurut Sallis (1993) seorang pimpinan dapat mengembangkan bawahan (orang yang dipimpinnya) dengan mengupayakan berbagai segi, secara individual maupun kelompok, secara psikologis maupun sosiologis, secara implisit maupun eksplisit yang konkritnya dapat dirujuk pada rincian sikap dan perilaku atau aktivitas yang dikemukakan dirinci sebagai berikut: (1) menginisiasikan diskusi, (2) mencari informasi dan opini, (3) mengusulkan prosedur untuk mencapai tujuan, (4) menjelaskan atau mengurai ide, (5) menyimpulkan, (6) tes untuk mufakat, (7) bertindak sebagai moderator, (8) kompromis dan kreatif dalam mengatasi perbedaan, (9) mencoba mengurangi ketegangan dalam kelompok dan berupaya menembus masalah-masalah yang sulit. (10) mengekspresikan perasaan kelompok dan meminta yang lain untuk mengecek kesan tersebut, (11) membuat kelompok setuju terhadap standar, (12) merujuk pada dokumen dan data (13) memuji dan mengoreksi anggota dengan cara yang *fair*, dan mampu menerima komplain sama baiknya dengan pujian. (Sallis: 1993)

Belasco (1990:31) dalam Abdul Aziz Wahab (2008: 313-314) mengemukakan hambatan-hambatan potensial yang harus diwaspadai, dipahami dan diantisipasi seorang pemimpin demi keterlaksanaan perubahan (memberdayakan kinerja) yaitu:

1. *It always take longe*. Orang lamban belajar dan dapat melupakan masalahnya dengan mudah, dan biasanya berlangsung lama dari yang diharapkan. Mengubah kebiasaan-kebiasaan yang berlangsung lama adalah sulit. Semakin besar organisasi maka akan semakin lama waktu yang dibutuhkan untuk berubah.
2. *Exagerated expectation, everyone wants everything nom*. Jika orang didorong untuk siap maka mereka akan siap. Namun kadang mereka melihat itu suatu hal yang dapat dilakukan dengan instan. Untuk itu perlu orang yang dapat dipercaya untuk mengatasi berbagai masalah dalam berbagai situasi.
3. *Carping sceptics*. Dalam setiap organisasi profesional selalu saja ada orang yang bersikap skeptis. Bisa saja hal yang dimunculkan benar atau salah, karena itu setiap kritik yang muncul perlu diuji keseriusan dan keluasannya.
4. *Procastination*. Perberdayaan visi membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Visi organisasi menghadapi berbagai hal yang tidak nampak seperti sikap pelanggan atau motivasi pegawai. Umumnya manajer menghindari hal-hal yang sulit diukur. Dan lebih sulit lagi untuk mempertahankan penilaian yang bersifat subjektif berhadapan dengan tantangan.
5. *Imperfection*. Harus siap dengan segala kekeliruan. Ubah kesalahan dan kekeliruan menjadi pengalaman belajar. Jadikan kesalahan menjadi kesempatan untuk refokus terhadap visi dan perjelas kembali peran setiap orang untuk membuat visi hidup.

Agar perubahan dapat terlaksana dengan baik, maka pemberdayaan perubahan harus memperhatikan berbagai komponen yang relevan dengan perubahan yang dikehendaki.

Lebih lanjut Belasco (1999:15) dalam Abdul Wahab (2008) menjelaskan tentang pemberdayaan perubahan:

1. *Empowering change*. "your actions tell the tell". Tindakan anda memberitahukan apa yang harus anda lakukan. Dasar setiap upaya perubahan adalah dedikasi dan komitmen yang ditunjukkan dalam tindakan konkrit, spesifik dan individual mendorong proses. Artinya tindakan yang mencerminkan visi akan memotivasi pekerja untuk menggunakan visi tersebut.
2. *Getting ready to change*. Perubahan dapat menyenangkan dan berhasil atau sebaliknya gagal. Orang bertahan dan bersikeras pada kebiasaan dan perilaku lama yang di masa lalu terbukti sangat berguna. Sadari hal ini akan membatasi kemajuan organisasi.
3. *Anticipate the obstacles*. Pemberdayaan perubahan tidak mudah dilakukan tapi mungkin dan sangat esensial untuk organisasi maju dan berkembang. Setiap hambatan dan masalah harus dihadapi dan diantisipasi.
4. *Create tomorrow*. Berbagai kondisi yang menyebabkan berbagai masalah harus dipecahkan. Anda harus dapat menentukan apa yang harus dilakukan dan akan ke mana organisasi di masa depan ( tujuan ).
5. *Focus resources*. Seorang eksekutif tanpa sumber daya ibarat kapal tanpa layar tidak akan dapat pergi kemanapun. Artinya perlu kejelasan fokus berawal dari strategi mengidentifikasi kegiatan makro yang esensial untuk dipertahankan dan menghilangkan yang tidak esensial. Demikian juga dengan aktivitas-aktivitas mikro

### **Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Fasli Jalal & Dedi Supriyadi (2001) mengutip laporan Bank Dunia yang bertajuk Education in Indonesia: From Crisis to Recovery (23 September 1998) antara lain menyorot persoalan guru dan tenaga kependidikan, bahwa guru merupakan sentral dari upaya peningkatan mutu pendidikan, karena itu setiap upaya untuk membenahi pendidikan akan dan harus memelihara penataan terhadap guru. Lebih lanjut dijelaskannya bahwa pada prinsipnya ada tiga isu dominan tentang guru yang disorot dalam laporan tersebut, yaitu "mutu guru yang berkaitan dengan pendidikan prajabatan dan seleksi, insentif yang diperolehnya, dan penyebaran guru yang tidak merata. Tantangan dan strategi ke depan adalah bagaimana meningkatkan mutu guru (baik melalui pendidikan prajabatan maupun melalui pendidikan dalam jabatan), membuat mereka lebih terlatih, tingkat

kesejahteraan/insentif guru lebih baik, sehingga membuat profesi keguruan lebih menarik dan kompetitif sejalan dengan tuntutan tugasnya, dan penyebaran guru lebih merata.

Upaya pemenuhan harapan-harapan tersebut di atas secara politis sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan yaitu P.P No 19 tahun 2005. Ada beberapa istilah dan penjelasan penting yang dapat disarikan tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan yang terdapat dalam PP No 19 Tahun 2005 sebagai berikut:

Pada pasal 1 dijelaskan bahwa: “Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.” Artinya standar itu meliputi sejumlah kriteria yang harus dipenuhi sebelum dan setelah menjalani jabatan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.

Secara garis besar ada dua kualifikasi yang dipersyaratkan yaitu kualifikasi akademik dan non akademik. Sebagaimana ditegaskan dalam pasal 28 bahwa pendidik dan tenaga kependidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksudkan adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik dan tenaga kependidikan yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Profesional, dan Kompetensi Sosial. Kemudian bagi seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.

Kompetensi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran dikembangkan oleh BSNP (Badan Standar Nasional Pendidikan) dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Kemudian dalam rangka mengupayakan guru yang memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi telah dibentuk Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan yang selanjutnya disebut LPMP adalah unit pelaksana teknis Departemen yang berkedudukan di provinsi dan bertugas untuk membantu Pemerintah Daerah dalam bentuk supervisi, bimbingan, arahan, saran, dan bantuan teknis kepada satuan pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan nonformal, dalam berbagai upaya penjaminan mutu satuan pendidikan untuk mencapai standar nasional pendidikan (pasal 1).

Kemudian pada pasal 2 dikemukakan bahwa untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.

### **Mutu pendidikan**

Istilah mutu pendidikan mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Sallis (1993: 7) bahwa *“TQM is how much its philosophy corresponds with the best educational management practice.”* Dapat dipahami bahwa secara filosofis menekankan pada upaya praktik manajemen pendidikan terbaik. Selanjutnya dijelaskannya bahwa *“TQM is a means of assuring quality and standards in education. It provides a philosophy as well as a set of tools for improving quality (Sallis, 1993:8).”* Mutu pendidikan yang dimaksud adalah mutu yang berkelanjutan mengacu pada standar mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan perkembangan dan kemajuan zaman yang berdasar.

Secara konseptual Sallis (1993: 22) menegaskan bahwa konsep mutu merupakan suatu gagasan yang dinamis mengandung dua macam konsep yaitu konsep absolut dan konsep relatif. Dalam keseharian konsep mutu lebih merupakan konsep absolut, yang mengandung makna kebaikan, keindahan dan kebenaran, bersifat ideal tanpa kompromi, dengan standar tertinggi sehingga dikagumi banyak orang dan sedikit yang mampu memilikinya. Dalam hal ini kelangkaan dan harga mahal merupakan ciri mutu dalam konsep absolut. Mutu disini digunakan sebagai pembeda status antara yang memiliki dengan yang tidak memilikinya. Dalam bidang pendidikan konsep mutu absolut secara mendasar menciptakan kelompok elit. Konsep kualitas absolut mengandung *“luxury and status”*. Secara keseluruhan konsep ini menampilkan standar yang tinggi. Secara konsep relatif Sallis (1993: 23), mutu tidak dipandang sebagai atribut produk atau servis melainkan sebagai sesuatu yang dimiliki, yang tidak harus mahal dan eksklusif, tidak harus istimewa, bahkan mungkin biasa-biasa saja. Menurut konsep ini mutu ada saat kapan dibutuhkan artinya mutu harus sesuai dengan tujuan-tujuan yang diinginkan. Konsep mutu relatif mengandung dua aspek, yaitu (1) menggambarkan spesifikasi yang jelas, (2) memenuhi kebutuhan pelanggan. Mutu didemonstrasikan sebagai suatu prosedur dalam suatu sistem yang dipahami sebagai jaminan kualitas sistem, sehingga mampu memberikan layanan dan hasil yang baik bagi spesifikasi standar tertentu.

Konsep mutu yang dikemukakan Sallis tersebut menarik untuk dijadikan renungan. Kecenderungan yang biasa terjadi di masyarakat dan juga di kalangan elit politik memandang persoalan mutu menurut konsep absolut yaitu sesuatu yang mahal dan sulit untuk dicapai atau direalisasikan. Sehingga untuk menuju mutu pendidikan selalu dihubungkan dengan biaya yang mahal. Akibatnya hanya segelintir orang yang

mampu. Menarik sekiranya ada pakar yang mampu menawarkan biaya yang relatif rendah namun mampu memberikan mutu layanan dan kualitas sistem lembaga yang menjamin kepuasan pelanggan. Penulis optimis bahwa kepemimpinan yang efektif dan bijaksana dapat membawa ke arah mutu yang berkelanjutan dan terjangkau.

Sa'ud (2006) dalam makalahnya tentang penjaminan mutu, mengemukakan bahwa perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan (*continous quality improvement*) perlu dilakukan dalam kerangka mutu, baik inisiatif sendiri (*internal driven*) dan atau melibatkan pihak eksternal. Pendekatan penjaminan mutu itu penting agar pendidikan dapat mengelola sumber daya secara optimal untuk menjamin mutu layanan akademik dan akuntabilitas pendidikan bagi stakeholders.

Untuk mencapai target mutu dan standar mutu pendidikan yang diharapkan dibutuhkan tim yang tangguh yang terdiri dari segenap unsur tenaga pendidikan dan non kependidikan. Mengapa tim yang tangguh penting? Sallis (1993) menjelaskan sebagai berikut:

1. Tim yang tangguh penting bagi sebuah organisasi (institusi) sebagai langkah awal atau pondasi yang kuat untuk membangun *Total Quality Management (TQM)*. Dalam beberapa sektor pendidikan, tim telah dikembangkan sebagai unit dasar penyampaian kurikulum. (Sallis: 1993)
2. Tim berfungsi menjalankan tugas tertentu dalam rangka fungsionalisasi kerja tim.
3. Berguna untuk mencapai proyek yang spesifik. (Proyek *ad-hoc* dan berjangka pendek serta tim peningkatan merupakan elemen kunci dalam meningkatkan mutu.)
4. Tim menjadi motor peningkatan mutu.
5. Tim memiliki sejumlah fungsi penting. Seperti dicontohkan oleh Miller, Dower & Innis dalam Sallis: 1993) pada tim penyusun mata pelajaran memiliki sejumlah fungsi penting: (1) bertanggung jawab pada mutu pembelajaran, (2) Bertanggung jawab pada pemanfaatan waktu para guru, material serta ruang yang dimanfaatkan, (3) menjadi sarana untuk mengawasi, mengevaluasi dan meningkatkan mutu, mengevaluasi dan meningkatkan mutu, (4) bertindak sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen tentang perubahan-perubahan yang diperlukan dalam proses peningkatan mutu.
6. "*The team is a powerful means of making and proposing changes*" Tim adalah sebuah cara yang solid dalam membuat perubahan.

## **Implikasi kepemimpinan terhadap upaya merealisasikan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan bagi pencapaian mutu pendidikan**

Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin pendidikan. Sulastrri mengutip beberapa pendapat pakar tentang pemimpin pendidikan kaitannya dengan efektivitas lembaga pendidikan (sekolah). Bush & Coleman (2000) menyatakan bahwa pemimpin pendidikan adalah "*Culture Creator*". Menurut Duignan & Macpherson bahwa efektivitas sekolah 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 (partisipan) 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) dikutip Sulastrri 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 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 (Bush & Coleman, 2000).

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

1. Peran kepemimpinan kepala sekolah
  - a. Kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah. Kepala sekolah harus dapat membentuk budaya positif, di mana staf berbagi pengertian, dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajaran. Sukses siswa disoroti dan kolegalitas menyebar keseluruhan bagian sekolah. Moril tinggi, kepedulian, dan memiliki komitmen.
  - b. Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok, internal dan eksternal sekolah, seperti (1) pengawas dan pengelola pendidikan pusat, (2) dewan sekolah, (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 yang efektif perlu untuk percaya pada kemampuan diri dan mampu mensinergikan persepsi, harapan, maupun kemampuan berbagai kelompok tersebut dapat memberi dukungan terhadap kemajuan sekolah.
2. Peran manajerial kepala sekolah
  - a. Peran manajerial merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah. Katz dan Kanz membagi keterampilan manajemen ke dalam tiga area utama: (1) teknis (*technical*), mencakup teknik proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian), (2) manusia (*human*), keterampilan 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, yaitu kepemimpinan simbolis (*symbolic leadership*), tindakan kepala sekolah memberi teladan (*model*) kepada warga sekolah, dan kepemimpinan budaya (*cultural leadership*), bahwa kepercayaan dan nilai-nilai kepala sekolah merupakan unsur penting. Fullan dan Sarason menambahkan suatu dimensi manajemen sekolah yaitu kepala sekolah sebagai agen perubahan (*change agent*) dan fasilitator.
  - b. Secara umum, kepala sekolah 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).
  - c. Lipham mengembangkan sebuah "teori empat faktor" (*four-factor theory*) tentang kepemimpinan untuk kepala sekolah, yaitu (1) kepemimpinan struktural, (2) kepemimpinan fasilitatif, (3) kepemimpinan yang mendukung, dan (4)

kepemimpinan partisipatif. Semua faktor kepemimpinan tersebut menekankan keterampilan managerial dan administratif. Keberhasilan kepala sekolah adalah dapat memodifikasi atau menyesuaikan empat faktor kepemimpinan sesuai kebutuhan sekolah.

3. Peran kurikulum-pengajaran hendaknya menjadi prioritas kerja utama kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Murphy mengembangkan enam peran kepala sekolah di bidang 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 matapelajaran tersampaikan, dan (6) monitoring kemajuan siswa. Menurut Murphy, enam peran tersebut menggambarkan suatu contoh kepala sekolah efektif.

### **Peran Kepemimpinan dalam Mewujudkan Program dan Mutu Pendidikan yang Berkelanjutan**

Waddel dkk (2004:3): mengemukakan bahwa untuk tujuan “sustainability”, (keberlanjutan) suatu program butuh kemampuan untuk mengimplementasikan peningkatan dan transformasi perubahan. Serta menuntut keterampilan organisasional dan manajemen secara bersamaan dalam suatu kematangan pasar dimana biaya, efisiensi, dan peningkatan inovasi menjadi kunci. Kemudian untuk mengembangkan produk baru dan layanan dimana inovasi radikal, laju serta fleksibilitas menjadi suatu hal yang penting.

Mutu pendidikan berkelanjutan pada suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh segenap sumberdaya yang ada, serta ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dalam mengelola sumberdaya di lembaga tersebut. Kepala sekolah dan jajaran kepemimpinan bertanggung jawab dalam mewujudkan mutu yang berkelanjutan. Sehubungan dengan hal ini Sallis (1993:8) menegaskan “...no book can tell an institution how to achieve total quality for itself – only your customers can tell you that!”. Intinya mutu suatu lembaga akan terjamin jika unsur lembaga itu sendiri mampu memenuhi harapan segenap pelanggan (*customer*). Harapan pelanggan yang dimaksud adalah adanya layanan yang bermutu dan memberikan kepuasan. Upaya ini sangat membutuhkan sistem manajemen yang mampu memberdayakan segenap unsur lembaga melalui kepemimpinan yang efektif.

Dalam rangka mewujudkan program dan mutu pendidikan berkelanjutan pada suatu lembaga pendidikan, seorang pimpinan harus menyadari bahwa “*Successful institutions of the future must be as responsive and fluid as the world around them.*”

(Sallis, Edward: 1993. h.78). Artinya: Institusi (organisasi) yang sukses menuju masa depan adalah institusi yang responsif dan berubah sesuai dengan tuntutan dunia sekitarnya. Dapat dipahami bahwa hal tersebut menuntut kepemimpinan yang inovatif dan mampu menghadapi tantangan perubahan (*change*).

Ada tiga hal penting yang harus diupayakan pemimpin terkait kebutuhan suatu organisasi (lembaga pendidikan) sebagaimana dikemukakan Sallis (1993. h.83-84) sebagai berikut:

1. *Unit optimization (Optimisasi unit)*: setiap person harus berjalan secara efektif dan efisien berlandaskan standar mutu yang jelas
2. *Vertical alignment (Penjajaran vertikal)*: setiap person harus memahami strategi, arah dan misi institusi.
3. *Horizontal alignment (Penjajaran horizontal)*: kompetisi antar unit berdasar pada pemahaman terhadap tujuan & kebutuhan organisasi serta memiliki mekanisme untuk memecahkan masalah.

Selanjutnya untuk memenuhi semua itu perlu diupayakan *A single command for each process* (Satu komando pada setiap proses): proses kunci harus dirancang dan diorganisir diselaraskan dengan kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan konsep di atas dapat dipahami bahwa peran seorang pimpinan lembaga pendidikan sangat menentukan dalam upaya pemenuhan kebutuhan lembaga yang dipimpinnya. Seperti dapat megupayakan berbagai program dan kegiatan yang relevan dengan upaya pemenuhan dan peningkatan serta pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga tersebut sesuai standar yang ditetapkan. Prinsip efektivitas dan efisien, ketepatan strategi, kejelasan arah dan misi yang dipahami segenap unsur lembaga pendidikan, serta kompetisi yang sehat merupakan hal-hal penting yang perlu diupayakan. Hal tersebut dapat menjadi kekuatan dan kunci kesuksesan pimpinan dalam mengemban tugas, fungsi dan tanggung jawabnya memajukan lembaga pendidikan sesuai dengan standar mutu yang dipersyaratkan bagi segenap unsur dan komponen lembaga yang dipimpinnya.

*Glenn Cummings* (2010) telah melakukan penelitian tentang “*sustainability in higher education*” dengan pertanyaan penelitian “*what common characteristics and actions were taken by successful university and college leaders in pursuit of sustainability?*” Penelitian dilakukannya di empat perguruan tinggi selama empat tahun. Dua tahun pertama meneliti *public research universities* dan dua tahun berikutnya meneliti *public community colleges*. Empat perguruan tersebut adalah: *Arizona State University, University of New Hampshire, Cape Cod Community College and Foothill*

*D'Anza Community College District*. Kepemimpinan senior di institusi tersebut mengungkapkan watak yang sama dan beberapa strategi yang membuat pemimpinya mampu mewujudkan *sustainability*. Ada lima tema yang dimunculkan sebagai berikut: *Pertama, this research indicates, not surprisingly, that leadership plays a crucial role in the success of sustainability implementation. Artinya bukanlah hal yang asing lagi bahwa peran kepemimpinan merupakan peran yang penting dalam rangka mengimplemetasikan sustainability. Hal yang dituntut adalah kemampuan untuk mengembangkan suatu hal yang jelas yaitu sustainability commitment, dimana penghargaan personal merupakan gerakan yang signifikan dalam menghantarkan menjadi institusi yang ideal.*

*Kedua, the use of administrative policies, particularly human resource management, provided for significant long-term impacts in the effort to build sustainability. Yaitu menegaskan bahwa kebijakan administratif, manajemen sumber daya manusia, memberi dampak yang signifikan dalam jangka panjang sehubungan dengan upaya membangun sustainability.*

*Ketiga, effective leaders used the power of symbolism and "milestones" to underscore the institutional significance of sustainability.* Konsisten dengan kerangka kerja "transformational" or "symbolic" selama kepemimpinan merupakan tindakan yang memperkuat jati diri institusi dan mampu menanamkan *sustainability* sebagai ciri khas lembaga (sekolah). Selanjutnya ditegaskan oleh cummings (2010) bahwa "...Effective leaders used these opportunities with great skill to promote sustainability." Artinya pemimpin yang efektif mampu menggunakan kesempatan dengan keterampilan besar untuk mewujudkan *sustainability*.

*Keempat, all four institutions applied both the symbolic and political framework to engage faculty and students.* Maksudnya adalah kerangka kerja simbolik dan politis merupakan dua hal yang penting untuk mengarahkan fakultas dan mahasiswa. Kemudian ditegaskan bahwa hubungan moral kepemimpinan dan tanggung jawab merupakan inisiatif penting untuk mewujudkan *sustainability*.

*Kelima, leaders used their ability to "tell the story" of sustainability to engage funders.* Maksudnya pemimpin harus mampu transparan dalam hal penggunaan dana.

Akhirnya Cummings (2010) menyimpulkan, bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membangun koalisi dan mampu memaksimalkan pemanfaatan personal dan kekuatan administratif. Integrasi *sustainability* dalam upaya kepemimpinan memperbaiki kurikulum dapat memberi semangat dan mendorong *sustainability* dalam menjaga nama baik fakultas. Keterampilan pemimpin menemukan

cara untuk mencapai kesuksesan institusi dan menjaga reputasi lembaga. Kemudian kemampuan menggalang dana eksternal (pribadi atau pemerintah) juga merupakan hal yang penting dalam rangka mewujudkan sustainability lembaga.

### **Komitmen Kepemimpinan dalam Merealisasikan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bagi Pencapaian Mutu Pendidikan**

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

Dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang pimpinan di sekolah, kepala sekolah memiliki tugas dalam bidang administrasi dapat digolongkan menjadi enam bidang yaitu:

#### 1) Pengelolaan pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok.

Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain:

- a. pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- b. menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- c. menyusun jadwal pelajaran,
- d. mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran,
- e. mengatur kegiatan penilaian,
- f. melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- g. mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid,
- h. mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,
- i. mengkoordinir program non kurikuler,
- j. merencanakan pengadaan,

k. memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

2) Pengelolaan kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

3) Pengelolaan kemuridan

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (grouping), perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus (special services) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

4) Pengelolaan gedung dan halaman

Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi,

5) Pengelolaan keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urus gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.

6) Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah- dan lembaga-lembaga sosial.

Disamping tugas administrasi kepala sekolah juga memiliki fungsi dalam bidang supervisi, dalam bidang ini ia berperan memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan

dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain :

- a. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
- b. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- c. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.
- d. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.

Tanggung jawab sebagai pimpinan di sekolah seorang kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, dalam konteks ini kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah. Kepala sekolah juga tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalan hubungan kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal sehingga peran sekolah menjadi mejadi sebuah lembaga yang mampu mewujudkan visi dan misi pendidikan nasional.

Untuk merealisasikan sekolah yang berkualitas dan efektif dengan mutu pendidikan yang baik tentunya membutuhkan suatu komitmen bersama untuk sama-sama memajukan lembaga dan meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Komitmen

segenap unsur lembaga, terutama komitmen tenaga pendidik dan kependidikan khususnya dapat dibangun berawal dari komitmen kepemimpinan yang kuat yang mampu menginspirasi dan memotivasi serta menguatkan segenap unsur dan sumberdaya lembaga untuk bersama-sama bertekad maju menuju kualitas dan mutu pendidikan yang diharapkan. Dalam hal ini konsep mutu relatif yang dikemukakan Sallis hendaknya dapat menginspirasi pimpinan lembaga pendidikan untuk tidak menyandarkan mutu lembaganya pada segala sesuatu yang mahal. Mutu bisa ditingkatkan berawal dari hal-hal yang kecil dan sederhana, seperti kesungguhan, ketekunan, kegigihan dan kerjasama (*teamwork*) dalam menjalankan tugas dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Sarana dan prasarana yang terbatas hendaknya jangan dijadikan penghalang untuk menjalankan pekerjaan yang berkualitas, karena alat merupakan salah satu bagian kecil saja dari faktor penentu keberhasilan. Tentu dalam hal ini dibutuhkan suatu upaya yang kreatif dan inovatif dari segenap unsur lembaga untuk dapat memberikan layanan pendidikan yang baik sehingga mampu memenuhi segenap standar yang dipersyaratkan bagi tenaga pendidik dan kependidikan khususnya dan standar mutu pendidikan secara umum.

### **Penutup**

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa banyak hal yang dikuasai dan diperhatikan oleh seorang pemimpin agar dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif guna membawa lembaga yang dipimpinnya ke arah yang dicita-citakan sesuai dengan standar yang dipersyaratkan bagi segenap unsur lembaga.

Pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu menyadarkan orang yang dipimpinnya terutama pendidik dan tenaga kependidikan, bahwa mutu dan kualitas pendidikan yang baik tidak selalu harus mahal. Dengan kesungguhan, keuletan dan kerjasama (*teamwork*) yang baik segala tujuan dapat dicapai khususnya standar kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan dapat dipenuhi dan dicapai serta terjaga keberlanjutannya.

Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kultur organisasi serta iklim yang kondusif bagi upaya meningkatkan pertumbuhan dan mempertinggi pengembangan lembaga pendidikan sesuai dengan standar mutu yang dipersyaratkan. Sehubungan dengan hal ini pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama: bidang kepemimpinan, managerial, dan pendidik bagi segenap unsur lembaga.

### **Daftar Pustaka**

- Abdul Aziz Wahab 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Ansyar, Mohd. 2012. Inovasi dan Implementasi Kurikulum. Disampaikan pada Lokakarya Penyempurnaan Kurikulum Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang, 10 November 2012 di Bukittinggi.
- Bennis, Warren, Burt Nanus. *Leaders (The Strategies for taking Charge)*. New York: Harper & Row Publishers
- Cummings, Glenn 2010 *Deputy Assistant Secretary, U.S. Department of Education*. The Leadership Factor: Implementing Sustainability in Higher Education. (This article appears in the July, 2010 issue of *The ACUPCC Implementer*)  
<http://secondnaturebos.wordpress.com/2010/07/06/the-leadership-factorimplementing-sustainability-in-higher-education/>
- Djarmiko, Yayat Hayati. 2002. Pengembangan Tenaga Pengajar Sebagai Mata Rantai Manajemen Pengendalian Mutu Terpadu dalam Pendidikan. (Jurnal: *Mimbar Pendidikan* No 1/XXI/2002. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Fasli Jalal & Dedi Supriadi. 2001. Reformasi Pendidikan (Dalam Konteks Otonomi Daerah). Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Slamet Lestari. Perspektif Kepemimpinan Pendidikan untuk Sekolah Efektif. (Artikel).  
[http://eprints.uny.ac.id/907/2/Educational\\_Leadership\\_Slamet\\_Lestari\\_FINAL.pdf](http://eprints.uny.ac.id/907/2/Educational_Leadership_Slamet_Lestari_FINAL.pdf)
- Udin Sa'ud. 2006. Penjaminan Mutu dalam Peningkatan Mutu Pendidikan tinggi (Hand-out Seminar Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi Agama Islam di Lingkungan Departemen Agama). Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Philadelphia.
- Veithzal Rivai. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Waddell, Dianne M., Thomas G. Cummings, Cristopher C. Worley. 2004. *Organisation Development & Change*. Australia: Thomson