

# **Kepemimpinan di Sekolah dalam Menghadapi Paradigma Baru Pendidikan di Indonesia**

Oleh

Iis Prasetyo, S.Pd., MM

## **Abstrak**

*Democratization and decentralize of education represent one of central agenda in reform that happened in Indonesia since the ending a period of new order governance in the 1998. To be able to hold out, education institute have to be drawn up to face the global life which is full of challenge, high competition and inovatif. Management set of education base on local excellence or local potency require to get the serious attention in order to pushing development acceleration in the region.*

*Elementary change in educational organization is system of management sentralistik turning into sistem of management desentralistis. This change claim the organization to conduct various adjustment in organizational component and also leadership style posed at by leader. With many of change, uncertain and uncertainty condition stand in need of the good competencies manajerial, at one blow can develop their ability in the field of leadership.*

*School management from this leadership dimension is the happening of motivating activities to staff in order to they are motivated to work and yield the masterpiece which is good for and certifiable. In global era, claimed an ability and competencies which must be non-stoped developed along with innovations found in the field of education. Therefore headmaster is even also claimed to be earning its duty as agent of change which always cope to the happening of diffusion innovate at staff.*

*Keyword: leadership, democratization and decentralization in education,*

## **A. Pendahuluan**

Salah satu kondisi nyata yang muncul sebagai dampak dari reformasi di Indonesia adalah terimplementasikannya demokratisasi dan desentralisasi (otonomi daerah). Pemerintah mulai dari pemerintah pusat sampai daerah memiliki komitmen yang kuat untuk mengimplementasikan kedua agenda reformasi tersebut disegala segi kehidupan, baik itu ekonomi, politik, pertahanan dan keamanan dan tidak lupa bidang pendidikan.

Suatu masyarakat yang demokratis tentunya memerlukan berbagai praksis pendidikan menumbuhkan individu dan masyarakat yang demokratis. Masyarakat yang tertutup, yang sentralistik, yang mematikan inisiatif berfikir manusia bukanlah merupakan pendidikan yang kita inginkan (Tilaar, 2000). Pada dasarnya paradigma pendidikan nasional yang baru harus dapat mengembangkan tingkah laku yang menjawab tantangan internal dan global. Paradigma tersebut haruslah mengarah kepada lahirnya suatu bangsa Indonesia yang bersatu serta demokratis. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan yang sentralistik baik di dalam manajemen maupun di dalam penyusunan kurikulum harus diubah dan disesuaikan kepada tuntutan pendidikan yang demokratis, demikian pula di dalam menghadapi kehidupan global yang kompetitif dan inovatif, maka proses pendidikan haruslah mampu mengembangkan kemampuan untuk berkompetisi di dalam kerjasama, mengembangkan sikap inovatif dan ingin selalu meningkatkan kualitas (Tilaar, 2000).

Satuan pendidikan berbasis pada keunggulan lokal adalah merupakan paradigma baru dalam pendidikan di Indonesia, hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mendorong terjadinya percepatan pembangunan di daerah disesuaikan dengan potensi yang dimiliki oleh masyarakat sekitar. Sistem pendidikan berbasis pada keunggulan lokal ini merupakan modal dasar dan prasyarat utama agar sumber daya yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan memiliki arah pengembangan diri yang terarah dan terukur sesuai dengan kebutuhan pembangunan di daerahnya. Pengembangan satuan pendidikan berbasis pada potensi lokal, tidak saja berkaitan dengan kurikulum yang lebih memperhatikan muatan lokal saja, melainkan harus dapat memperjelas spesialisasi keahlian yang harus dimiliki oleh peserta didik dari

masing-masing tingkatan pendidikan, dimana tujuannya adalah setelah lulus dapat segera memasuki dunia kerja lingkungan terdekatnya.

Pendidikan berbasis potensi lokal memungkinkan institusi pendidikan menghasilkan orang-orang yang kompeten dalam bidang-bidang yang dibutuhkan untuk pembangunan daerah. Dengan kondisi seperti ini diharapkan kebutuhan akan tenaga kerja yang memiliki keahlian dan juga memahami potensi daerah akan dengan mudah dapat teratasi dan bahkan dapat tersedia secara otomatis. Agar kondisi ini dapat terselenggara dengan baik, maka peran pemerintah pusat dan pemerintah daerah sangat penting untuk memfasilitasi setiap satuan pendidikan agar lebih berkualitas.

Dalam menghadapi tantangan global yang sedang melanda dunia sekarang ini, penyesuaian dalam dunia pendidikan tentunya perlu mendapatkan perhatian yang cukup serius dari pemerintah. Pengembangan sekolah bertaraf internasional dalam setiap jenjang pendidikan oleh pemerintah pusat maupun daerah perlu mendapatkan dukungan dari setiap lapisan masyarakat, terutama pada tataran implementasi jika masyarakat diminta untuk berpartisipasi aktif dalam pelaksanaannya. Pembentukan badan hukum pendidikan untuk setiap penyelenggaraan pendidikan formal baik itu yang didirikan oleh pemerintah maupun masyarakat harus berfungsi memberikan pelayanan kepada peserta didik yang berprinsip nirlaba dan dapat mengelola dana pendidikan secara mandiri untuk memajukan satuan pendidikan.

Perubahan paradigma pendidikan yang terjadi saat ini adalah merupakan akibat dari terjadinya perubahan sosial sebagaimana sifatnya yang abadi, akan selalu terjadi dan pasti terjadi. Perubahan itu akan memberikan pengaruh yang krusial terhadap iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan hakikat kehidupan organisasi (Benis, 1966 dalam Aan dan Cepi, 2004). Salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan adalah sistem manajemen sentralistis yang berubah menjadi sistem manajemen desentralisasi melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Hal ini menuntut perubahan berbagai komponen dalam organisasi dan juga gaya kepemimpinan. Artinya, dalam situasi yang tidak menentu, penuh dengan perubahan dan ketidakpastian diperlukan keahlian manajerial yang baik, sekaligus dapat mengembangkan keahliannya dalam bidang kepemimpinan (Aan dan Cepi, 2004).

## **B. Pembahasan**

### **1. Pemimpin dan Kepemimpinan di Sekolah**

Kepemimpinan adalah proses dua pihak, dua arah artinya, satu pihak harus mengetahui cara memimpin, dan pihak lain harus mengetahui cara mengikuti. Tetapi dalam pelaksanaannya, tidak ada hal-hal seperti pemimpin “murni” dan pengikut “murni”. Setiap pihak adalah pemimpin dan pengikut pada waktu bersamaan, dan kedua belah pihak memikul tanggung jawab untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan (Timpe, 2002).

Menurut sejarahnya, istilah kepemimpinan (*leadership*) baru muncul sekitar tahun 1800, definisi *leadership* bermacam-macam sesuai dengan selera pembuat definisi itu sendiri, dari mana mereka memandang. Meskipun demikian, masih dapat ditarik suatu garis yang sama dari definisi-definisi yang dibuat. Berbagai sudut pandang para pembuat definisi kepemimpinan itu adalah sebagai berikut: 1) titik tumpu proses kelompok, 2) kepribadian dan pengaruh, 3) seni dalam melaksanakan pekerjaan, 4) tindakan mempengaruhi orang lain, 5) perbuatan atau sikap seseorang, 6) bentuk persuasi dalam menggerakkan orang, 7) alat pencapaian tujuan, 8) pengaruh daripada interaksi, 9) peranan yang menonjol, 10) proses dari peranan yang orisinal (Martoyo, 1996). Dari penjelasan di atas, Martoyo mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: “keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama”.

Pengertian lain dari kepemimpinan atau “*leadership*” dapat diartikan sebagai berikut: “*leadership is a process of motivating others to work to meet specific objectives*” (Ebert & Griffin, 2003). Kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain untuk bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi lain dari kepemimpinan adalah: “*leadership as a social influence process in which the leader seeks the voluntary participation of subordinates in an effort to reach organizational goals*” (Kreitner & Kinicki, 2004), kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana seorang pemimpin meminta partisipasi secara sukarela dari bawahannya sebagai upaya untuk meraih tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi (Robins, 2002). Definisi kepemimpinan seperti diungkapkan di atas, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan di bawah ini (Locke, 1997):

- a. Kepemimpinan menyangkut “orang lain”, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu ”proses”. Agar bisa memimpin, seorang pemimpin harus melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang dikonformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
- c. kepemimpinan harus ”membujuk” orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Proses sekolah dalam dimensi kepemimpinan adalah menghasilkan keputusan kelembagaan yang terjadi sebagai keputusan partisipatif atau keputusan bersama antara kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, para ahli, dan orang-orang yang berkepentingan terhadap pendidikan (*stakeholders*). Keputusan tentang bagaimana keberlangsungan sekolah yang didasarkan atas partisipasi diharapkan dapat menumbuhkan rasa memiliki bagi semua kelompok yang berkepentingan di sekolah. Pelibatan kelompok yang berkepentingan di sekolah dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan

(Aan dan Cepi, 2004). Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Stoner mengenai delapan macam tugas pemimpin, salah satunya adalah *the manager makes difficult decisions* artinya seorang pemimpin sebagai pengambil keputusan selalu dihadapkan pada berbagai macam pendapat tentang kebijaksanaan organisasi dan sebagainya (Wahjosumidjo, 1987). Kondisi seperti ini menuntut adanya partisipasi dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap sekolah untuk turut serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Intisari dari pengambilan keputusan yaitu perumusan beberapa alternative tindakan dalam menggarap situasi yang dihadapi serta menetapkan pilihan yang tepat antara beberapa alternative yang tersedia setelah diadakan evaluasi mengenai efektivitas alternative tersebut untuk mencapai tujuan para pengambil keputusan (Eti dkk, 2005). Pengambilan keputusan sendiri memiliki dua fungsi, yaitu: (1) pangkal permulaan dari semua akts manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional; (2) sesuatu yang bersifat futuristic, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yang akan datang, dimana efek atau pengaruhnya berlangsung cukup lama. (Eti dkk, 2005).

Jika dilihat dari fungsi pengambilan keputusan di atas, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi sekolah. Oleh karena itu, hal ini akan memiliki dampak terhadap perilaku maupun sikap bawahannya, seperti wakil kepala sekolah, guru, staf tata usaha, maupun siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikannya dapat tercapai secara optimal.

Penyelenggaraan sekolah dari dimensi kepemimpinan ini adalah terjadinya pemotivasian terhadap staf agar mereka terus bersemangat bekerja dan menghasilkan karya yang berguna dan bermutu. Diera global ini, dituntut keahlian yang harus terus dikembangkan seiring dengan inovasi-inovasi yang ditemukan dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah pun dituntut agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai *agent of change* yang selalu berupaya untuk terjadinya difusi inovasi pada staf (Aan dan Cepi, 2004).

Teknik memotivasi tidak lain adalah kemampuan seseorang atau pemimpin secara konseptual ataupun dengan berbagai sumber daya dan sarana dalam menciptakan situasi yang memungkinkan timbulnya motivasi pada setiap bawahan atau orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Salah satu faktor penting yang ada pada diri seorang pemimpin yang sangat berpengaruh di dalam memotivasi bawahan, ialah kewibawaan pemimpin. Sehingga berhasil tidaknya di dalam memotivasi bawahan juga sangat dipengaruhi bagaimana pemimpin di dalam menampilkan kewibawaannya terhadap bawahan (Wahjosumidjo, 1987).

## **2. Peran dan Tantangan Strategis Pemimpin di Sekolah**

Sekolah merupakan tempat belajar yang memberikan layanan pembelajaran yang bermutu melalui strategi pembelajaran yang bervariasi, penilaian yang kontinyu dengan *follow-up* yang cepat dan tepat, mendorong partisipasi siswa dalam pembelajaran, serta memperhatikan kehadiran siswa, pelaksanaan tugas-tugas siswa, dan keberlanjutan tugas-tugasnya.

Pada sekolah efektif, strategi belajar mengajar harus dipusatkan pada aktivitas siswa karena tanggung jawab ada pada siswa. Sekolah bertanggung jawab mengakomodasi kegiatan siswa agar siswa mau belajar. Hal ini berpatokan pada pengertian belajar sebagai kegiatan aktif siswa dalam membangun makna atau pemahaman. Untuk itu guru perlu memberikan dorongan kepada siswa untuk menggunakan otoritasnya dalam membangun ide dan menciptakan situasi yang mendorong prakarsa, motivasi dan tanggung jawab siswa untuk belajar sepanjang hayat.

Kinerja manajer (kepala sekolah) dipengaruhi oleh faktor pembentuk perilaku dengan tingkat kompleksitas dan komposisi tertentu. Pavlop Watson dan Skinner menegaskan adanya *reciprocal determination* antara perilaku, potensi dalam diri, dan lingkungan. Lingkungan yang diberikan *treatment* desentralisasi menuntut adanya orang-orang yang cekatan, gesit, dan memiliki prakarsa mengembangkan organisasi berupa visi (Aan dan Cepi, 2004).

Sekolah efektif memerlukan sumber daya yang kreatif, inovatif, dan bertanggung jawab. Sikap mental ini tidak akan berkembang pesat apabila dibatasi oleh hirarkhi birokrasi yang ketat. Oleh karena itu, desentralisasi menjadi

landasan bergerak dan tumbuhnya mental yang baik. Secara operasional, sekolah efektif memiliki keleluasaan untuk mengembangkan program-program yang sudah dirancangnya bersama *stakeholders* untuk mewujudkan prestasi sekolah yang unggul. Para pemimpin tidak lagi sungkan melontarkan ide cemerlangnya yang berbeda dan biasanya untuk membangun sekolah.

Terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh kepala sekolah sebagai pemimpin untuk meningkatkan kualitas pendidikan disetiap jenjang mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Tantangan tersebut antara lain: 1) persaingan antar lembaga pendidikan yang sudah ada (*rivalry among existing institution*), 2) ancaman dari lembaga pendidikan pendatang baru (*threat of new entrant*), 3) ancaman dari lembaga pendidikan yang menawarkan jasa pendidikan pengganti (*threat of substitute education service*), 4) kekuatan tawar-menawar pemasok atau masyarakat yang membutuhkan jasa pendidikan (*bargaining power of suppliers*), 5) kekuatan tawar-menawar pembeli (*bargaining power of buyer*).

### **3. Kompetensi Pemimpin di Sekolah**

Kompetensi menurut MC. Ashan adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya (Mulyasa, 2002 dalam BPPLSP, 2004). Menurut Art Anderson, kompetensi adalah karakter dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan tidak perform. Secara umum kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang, mencakup pengetahuan dan keterampilan atau kecakapan dan sikap, menekankan perilaku yang terukur sebagai aplikasi dari kompetensi yang dimiliki, menekankan pada outcomes.

Kompetensi sebagai suatu kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Agar berhasil, kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Apa saja kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah? Setidaknya ada kesepakatan bahwa kepala sekolah perlu

memiliki sejumlah kompetensi berikut (diadaptasi dari CCSSO, 2002 dalam Agus Dharma, 2003).

- a. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah. Kepala sekolah memfasilitasi sekolah dalam mengembangkan visi dan misi sekolah, keterlibatan semua pihak dalam penyusunan visi dan misi ini diperlukan agar dapat dipertanggung jawabkan secara bersama-sama.
- b. Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf. Kepala sekolah harus dapat memastikan adanya lingkungan sekolah yang kondusif. Sekadar mengingatkan, lingkungan belajar yang kondusif memungkinkan orang-orang di dalamnya untuk mendayagunakan dan mengembangkan potensinya seoptimal mungkin. Kepala sekolah misalnya harus berupaya keras agar masalah-masalah sosial, seperti penyalahgunaan narkoba, tidak mengimbas ke dalam lingkungan sekolahnya. Dalam lingkungan seperti itu, para guru dan peserta didik termotivasi untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Suasana seperti memberi ruang untuk saling belajar melalui keteladanan, belajar bertanggung jawab, serta belajar mengembangkan kompetensi sepenuhnya.
- c. Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif. Kepala sekolah harus dapat memastikan bahwa apapun prinsip-prinsip dan teknik manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah yang diterapkan semata-mata digunakan bagi kepentingan peserta didik. Ia harus dapat menjamin bahwa lingkungan fisik sekolahnya aman dan sehat bagi peserta didik, guru, dan staf pendukung lainnya.
- d. Bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat. Kepala sekolah harus menyadari

bahwa tujuan sekolah tidak mungkin dicapai tanpa melibatkan semua pihak yang berkepentingan, utamanya para orang tua murid. Manajemen sekolah adalah upaya bersama agar hal-hal yang tadinya terasa besar dan berat menjadi lebih terkendali. Berat sama dipikul, ringan sama dijinjing. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus tidak boleh putus harapan untuk menghimbau dan merangkul semua pihak yang berkepentingan demi kemajuan sekolahnya.

- e. Memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas. Kepala sekolah pastilah berada dalam posisi yang serba kikuk jika tidak menunjukkan kualitas perilaku yang dapat diteladani. Dapat dipercaya, konsisten, komit, bertanggung jawab, dan secara emosional terkendali adalah kualitas yang seharusnya dimiliki para pimpinan. Karakter moral seperti itulah sebenarnya yang memiliki dampak jangka panjang. Kepala sekolah yang hanya mengandalkan kewenangan jabatannya untuk mempengaruhi lingkungan, hanya akan menimba hasil jangka pendek.
- f. Memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas. Kepala sekolah perlu menyadari bahwa kehidupan di sekolahnya adalah bagian dari lingkungan kehidupan yang lebih luas. Kehidupan lain di luar sekolahnya ikut berpengaruh dalam upayanya mengelola sekolah dengan baik. Berpikir sistem membantunya untuk memahami posisi sekolahnya dalam gambaran yang lebih besar. Sekolahnya sendiri adalah bagian dari subsistem sosial yang terkait dengan sistem politik, ekonomi, dan lain-lainnya.

#### **4. Fungsi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif di tingkat sekolah merupakan faktor penting dalam upaya untuk pengembangan sumber daya manusia. Pengaruh tersebut dapat diberikan dengan cara (Leithwood & Riehl, 2003): *Pertama, Offering intellectual stimulation*; artinya dalam upaya pengembangan sumber daya manusia, kepala sekolah akan mendorong bawahannya untuk melakukan refleksi atas bidang kerjanya selama ini dan menguji asumsi tentang pekerjaannya, disamping itu kepala sekolah juga berfungsi sebagai penilai dan

perencana untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan dimasa yang akan datang. Komunikasi antara kepala sekolah dengan bawahannya sangat penting, terutama yang berkaitan dengan kinerjanya selama ini, sehingga bawahan dapat mengetahui keunggulan dan kelemahan yang dimilikinya. Dengan komunikasi ini diharapkan kinerja akan meningkat, kelemahan dapat dijadikan sebagai pijakan bagi pemimpin untuk menentukan kebijakan dalam program pengembangan melalui pelatihan ataupun pendidikan bergelar.

*Kedua, providing individualized support;* kepala sekolah sebagai pemimpin harus melibatkan diri dalam upaya perbaikan kinerja bawahan, kepedulian dan perhatian akan kebutuhan karyawan maupun persaaanya akan sangat membantu proses perbaikan tersebut. Hasil dari keterlibatan tersebut dapat ditunjukkan dengan penyediaan intensif, promosi kenaikan pangkat atau jabatan, maupun kesempatan mengikuti pendidikan bagi guru atau karyawan yang berprestasi dan pengawasan yang tepat dan terarah demi terciptanya perbaikan maupun peningkatan kinerja.

*Ketiga, providing an appropriate model;* kepala sekolah adalah merupakan figure sentral yang akan dicontoh oleh bawahan, sebagai figure, seorang kepala sekolah harus memiliki kepribadian, sikap dan perilaku yang dapat dijadikan teladan bagi bawahan.

## **5. Fungsi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Organisasi**

Kepemimpinan dalam organisasi pendidikan menaruh perhatian pada aspek institusi sebagai mana organisasi dan masyarakat, dengan menaruh perhatian pada proses internal dan hubungan eksternal. Kepala sekolah yang efektif akan mendorong terciptanya institusi pendidikan untuk berfungsi sebagai masyarakat pembelajar professional untuk mendukung dan menopang kinerja seluruh karyawan, termasuk di dalamnya guru dan juga siswa. Dalam mengembangkan organisasi, seorang kepala sekolah dapat berfungsi sebagai (Leithwood & Riehl, 2003): *Pertama, strengthening school culture;* kepala sekolah sebagai pemimpin efektif berfungsi untuk mengembangkan budaya sekolah (institusi pendidikan) yang mewujudkan norma, nilai, kepercayaan, dan sikap bersama yang menggambarkan kepedulian bersama dan kepercayaan

diantara pada anggota. Sebagai suatu organisasi, sekolah menunjukkan kekhasan sesuai dengan core bisnis yang dijalankan, yaitu pembelajaran. Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan.

*Kedua, modifying organizational structure;* pemimpin dalam institusi pendidikan melakukan pengawasan dan penyesuaian mengenai struktur organisasi dalam institusinya, termasuk bagaimana tugas dilaksanakan, penggunaan waktu untuk menyelesaikannya, pengalokasian perlengkapan, penawaran dan sumber-sumber lainnya, dan segala prosedur operasional rutin yang ada di dalam institusi. Pemimpin efektif dalam institusi pendidikan membuat perubahan struktural langsung yang dapat menghasilkan kondisi positif bagi proses belajar dan membelajarkan.

*Ketiga, building collaborative processes;* kepala sekolah sebagai pemimpin dalam institusi pendidikan akan berusaha meningkatkan kinerja dari institusi yang dipimpinnya dengan menyediakan kesempatan kepada seluruh staf untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan berkaitan dengan isu yang mempengaruhi mereka dimana kapasitas mereka sangat penting. Dengan cara ini, pemimpin membantu membentuk institusi pendidikan dengan cara menyempurnakan tujuan yang dirumuskan secara bersama.

*Keempat, managing the environment;* kepala sekolah efektif akan bekerja dengan perwakilan orang-orang yang berasal dari lingkungan disekitarnya, termasuk orang tua, anggota masyarakat, pemerintah, industri dan lainnya. Kemampuan untuk berkolaborasi dengan masyarakat sekitar atau stakeholder pada umumnya merupakan kekuatan tersendiri dari sekolah untuk menghimpun kekuatan dalam rangka peningkatan kekuatan kelembagaan.

### **C. Penutup**

Pendidikan dewasa ini memerlukan pengelolaan yang bermutu, baik dari perencana di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Kepala sekolah sebagai pemegang fungsi kepemimpinan di sekolah harus memiliki kemampuan penyesuaian diri dan kemampuan manajerial yang baik agar mampu menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas di sekolahnya. Agar dapat menyesuaikan diri dengan

perubahan lingkungan, seorang pemimpin harus selalu mengupdate informasi yang relevan dengan pendidikan, baik itu kebijakan maupun kecenderungan terhadap arah perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Dengan kemampuan update informasi ini, fungsi kepala sekolah sebagai pengembang sumber daya manusia dan organisasi akan sangat efektif, karena kebijakan pengembangan yang dilakukan oleh kepala sekolah akan didasarkan pada kelemahan internal yang disesuaikan dengan perubahan kondisi eksternal yang berpengaruh terhadap kondisi organisasi (sekolah).

### **Daftar Pustaka**

- Agus Dharma, 2003, Standar Kompetensi Kepala Sekolah, Artikel: Dicari Kepala Sekolah yang Kompeten, Pendidikan Network, [www.pendidikan.net](http://www.pendidikan.net)
- Aan K. dan Cipi T., 2006, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Eti R., Pontjorini R., & Prima G.Y., 2005, Sistem Informasi Manajemen Pendidikan, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1994, *Kepemimpinan dan Motivasi, Cetakan Keempat*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Tilaar, HAR., 2000, Paradigma Baru Pendidikan Nasional, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Leithwood, K.A. & Riehl, C., 2003, What We Know About Successful School Leadership, PA: Laboratory for Student Success, Temple University, Philadelphia.
- BPPLSP, 2004, *Paket Pelatihan Pengelola PKBM Berbasis Kompetensi 2004*, Depdiknas, Dirjen PLSP, BPPLSP Regional III Jawa Tengah.
- Timpe, A.Dale, 2002, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kepemimpinan"*, PT Elex Media Komputering Garamedia, Jakarta.
- Ebert, R.J. & Griffin, R.W., 2003, *Business Essentials*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kreitener, R. & Kinicki, A., 2004, *Organizational Behavior (6<sup>th</sup> Ed)*, Mc Graw Hill Irwin, New York.
- Robbins, S.P., 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, edisi kelima terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.