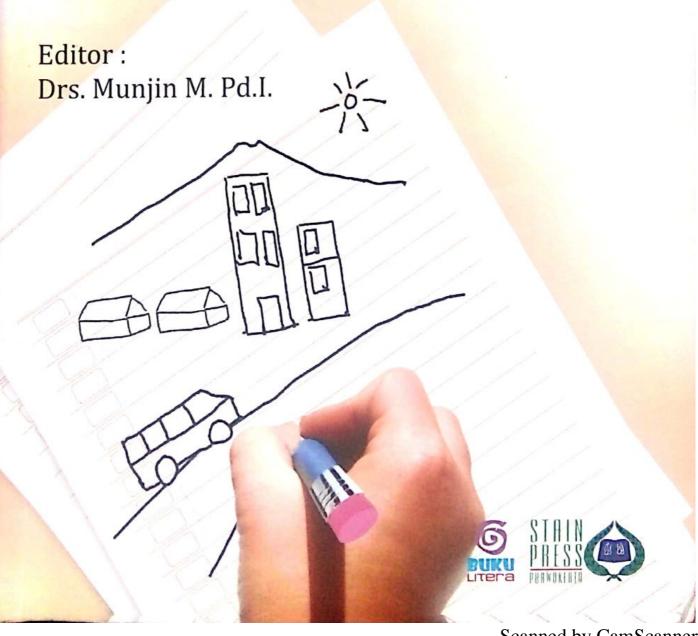
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Konsep dan Aplikasi

Rohmat, M, Ag., M. Pd.



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN Konsep dan Aplikasi

Editor : Drs. Munjin, M.Pd.I. Penulis : Rohmat, M.Ag., M.Pd.

Hak Penerbitan pada Penerbit STAIN Press - Purwokerto All rights reserved Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Bk-49/ XIV-2010 Cetakan Pertama, Desember 2010

Desain Cover: Narto Anjala Dewan Redaksi : Tim Penerbit STAIN Press - Purwokerto

Tata Letak : Agung Mapa

Penerbit STAIN Press, Purwokerto Telp. (0281) 635 624 dan (0281) 636 553 Jl. A. Yani No. 40-A, Purwokerto Website: http://www.stainpress.com HP. 0817271450 dan Fax. (0281) 628 250 E-mail: support@stainpress.com

Bekerjasama dengan Penerbit Litera Buku, Yogyakarta Minggiran MJ II/ 1121, Suryodiningratan, Yogyakarta. E-mail: purnamacd@gmail.com, matapadi_media@yahoo.com HP: 08179407446, 081227867806.

Perpustakaan Nasional : Katalog dalam Terbitan (KdT)

Cet. 1 - Purwokerto, Penerbit STAIN Press, Desember 2010 Editor - Drs. Munjin, M.Pd.I.; Rohmat, M.Ag., M.Pd.; KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN, Konsep dan Aplikasi

180 halaman + viii ; 14 x 21 cm

ISBN: 978-602-98226-1-8

II. Rohmat, M.Ag., M.Pd I. Pendidikan

Kata Pengantar

Bismillahirrahmanirrahim

membawa umatnya pada alam yang penuh barokah Islam. kepada junjungan kita nabi agung Muhammad SAW, yang telah terhitung jumlahnya. Sholawat dan salam semoga tercurah kepada Allah SWT yang telah melimpahkan taufik dan hidayah-Nya serta memberikan segala nikmat yang tidak dapat Alhamdulillahirabbil 'alamin, Rasa syukur penulis panjatkan

manajemen pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta. Desain juga telah dilakukan dalam rangka menyelesaikan studi S2 maka dilengkapi dengan hasil riset penulis berupa tesis yang telah di lakukan oleh penulis. Untuk memperkaya pembahasan yang lain) pendidikan pada jenjang sekolah maupun institusi pendidikan yang berorientasi pada masalah kependidikan dengan tetap pembahasan disesuaikan dengan kebutuhan materi perkuliahan mempertimbangkan manfaat praktis bagi pembaca para (praktisi Buku ini merupakan kumpulan materi perkuliahan yang

yang telah membantu terlaksananya penyelesaian buku ini terima kasih kepada penerbit dan editor serta berbagai pihak Atas terbitnya buku ini, penulis menghaturkan banyak

Harapan besar, semoga buku ini dapat memberi inspirasi yang konstruktif bagi para praktisi pendidikan khususnya dan harapkan untuk perbaikan. pembaca umumnya. Kritik dan saran membangun sangat penulis

Purwokerto, 8 November 2010

Penulis

Daftar Isi Kata Pengantarvii

BABIII				BAB II
BAR III HKIKAT KINERIA KEPEMIMPINAN	C. Teori Kepemimpinan15	B. Perubahan Paradigma Pemimpin11	A. Kajian Kepemimpinan 6	BAB II KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN5

BAB I PENDAHULUAN.....

DAN MANAJEMEN18

P	A. Dasar-dasar Kepemimpinan dan Manajemen 18 -
8.	B. Tugas Manajer dan Pemimpin23
\Box	C. Paradigma Politik Kepemimpinan

E. Paradigma Rasionalisasi dalam Administrasi D. Budaya Organisasi Kependidikan33

.....30

BAB IV KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN...... 38 A. Bata

C. Kaj	B. Par	A. Bata
C. Kajian Kepemimpinan Pendidikan49 ,	B. Paradigma Kepemimpinan Pendidikan45	A. Batasan Kepemimpinan Pendidikan 38
-		

DAFTAR ISI

TENTANG PENULIS	TE
INDEKS175	IND
DAFTAR PUSTAKA169	DAI
E. Orientasi Pengembangan Mutu Pendidikan 157F. Dinamisasi Kepemimpinan Pendidikan 161	
C. Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam 124D. Kompensasi dan Efektifitas Kinerja Pendidikan 142	
A. Pengembangan Lembaga Pendidikan	
	BAB
B. Kepemimpinan dan Pembelajaran Kondusif 105 C. Organisasi Sekolah dan Budaya Belajar	47
D (1)	BAB
D. Level dan Keterampilan yang Perlu Dimiliki 94	
B. Kepemimpinan Pendidikan Sebagai Leader79C. Kepemimpinan Pendidikan Sebagai Educator91	
BAB VI TUGAS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN70	BAB
onal	
B. Gaya Kepemimpinan Otokratik61 C. Gaya Kepemimpinan Laizess Faire	
BAB V TIPOLOGI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN51	BAB V

PENDAHULUAN

perwujudan dari komunitas masyarakat adalah faktor yang sekolah. Output dan outcome sekolah penting dalam menuju sekolah di atas menjadi sistem yang memiliki keterkaitan dalam sangat mempengaruhi proses dinamisasi sekolah. Komponen meliputi kepala sekolah, guru, siswa, komite sebagai bentuk kepemimpinan pendidikan dapat berjalan dengan baik. bagi sekolah efektif. Semua faktor di atas akan dapat tercapai jika serta pembentukan kepribadian siswa merupakan faktor utama ukuran keberhasilan sekolah dalam mencapai komitmen menuju sekolah yang efektif. Parameter sekolah efektif menjadi keberhasilan sekolah. Prestasi akademik maupun non akademik bergantung pada beberapa faktor yang menjadi satu kesatuan sistem. Semua personel sekolah yang inamisasi sekolah sebagai organisasi non profil

penggerak terjadinya proses perubahan dalam insitusi pendidikan menjadi semakin komplek. Pemimpin pendidikan menjadi motor jelas dalam memajukan pendidikan. Peran pemimpin pendidikan dapat merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang sebagai top leader dalam sebuah institusi pendidikan dituntui mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan. Pemimpin pendidikan Peran pemimpin pendidikan menjadi sangat urgen untuk

dengan memberikan kepercayaan dan wewenang kepada seluruh personel institusi pendidikan. Kondisi tersebut akan membawa pada suasana kerja lembaga yang sangat kondusif, dan akhirnya akan diperoleh ide konstruktif bagi pengembangan pendidikan dan institusi sekolah (Depdiknas, 2002: 15).

Suasana kerja yang sudah kondusif akan memudahkan pencapaian semua program pendidikan yang telah menjadi komitmen bersama. Realisasi program pendidikan yang tercapai dengan baik akan mengarah pada perkembangan pendidikan dan menjadikan sekolah efektif. Riset tentang sekolah efektif dan pengembangan pendidikan di beberapa negara menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan pendidikan dan manajemen yang baik akan menjadikan sekolah efektif. Sebaliknya, kepemimpinan dan manajemen yang tidak baik menjadikan sekolah tidak efektif (Bush & Coleman, 2003: 3).

Apabila pendidikan dapat merealisasikan tujuan ideal pembelajaran maka dapat dikatakan sebagai sekolah efektif. Sebaliknya, apabila komitmen pendidikan tidak terwujud maka pendidikan dianggap tidak efektif. Menurut Squires (Wayan Koster, 2001: 5), rumusan tentang sekolah efektif memiliki indikator sebagai berikut:

- Adanya disiplin yang berlaku bagi pemimpin pendidikan guru, siswa dan karyawan atau staf administrasi;
- Memiliki keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas;
- Mempunyai standar prestasi pendidikan;
- Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan;
- Siswa diharapkan dapat menguasai pengetahuan akademik;
- . Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi; dan
- Pemimpin pendidikan mempunyai program *inservice*, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk menyusun perencanaan bagi kemajuan pendidikan bagi para guru.

Ada tiga dimensi penentu sekolah efektif, yaitu kepemimpinan, keefektifan dan efisiensi merupakan unsur pokok bagi keberhasilan pendidikan. Dengan demikian, dapat diambil kenang merah bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan dan peran kepemimpinan pendidikan menjadi sangat fundamental dalam menggerakkan semua komponen yang ada dalam institusi pendidikan. Kepemimpin pendidikan mempunyai multi fungsi yang sangat komplek yaitu berkedudukan sebagai manajer, leader, pendidik atau edukator (Wahjosumidjo, 2002: 82).

semua komponen pendidikan untuk menuju keberhasilan pemimpin pendidikan diharapkan dapat mengoptimalisasikan tiap unit kerja tertentu. siswa, dan personel sekolah yang lain menjadi pemimpin pada mengatur semua personel sekolah, guru menjadi pemimpin bagi masing. Kepala sekolah menjadi pemimpin pendidikan yang maupun personel sekolah pada dimensi kepemimpinan masing kepemimpinan pendidikan meliputi kepala sekolah, guru membutuhkan kemampuan kepemimpinan pendidikan. Adapun prestasi agar tidak ditinggalkan masyarakat. Hal ini semua sangat sekolah, pendidikan dituntut untuk berpacu dalam meningkatkan integral melalui program-program yang dilaksanakan secara pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan secara dikan merupakan salah satu faktor yang menentukan terhadap rangka untuk peningkatan sistem kinerja dalam pendidikan keleluasaan untuk pengambilan kebijakan pendidikan dalam merupakan desentralisasi pendidikan yang lebih memberikan pendidikan. Pada hakekatnya manajemen berbasis sekolah terencana dan bertahap. Selain tuntunan menajemen berbasis (Mohran, 1994: 269). Dengan demikian, kepemimpinan pendi-Sejalan dengan tuntutan manajemen berbasis sekolah

Pada sisi lain, orientasi kebijakan pendidikan di tingkat dasar mengarah pada perluasan akses pendidikan, peningkatan mutu dan relevansi pendidikan serta peningkatan mutu (efesiensi) manajemen pendidikan (Depdiknas, 2004: 28). Proses perubahan dinamika yang terjadi pada masyarakat berpengaruh terhadap semua arah kebijakan pendidikan. Semua fenomana tersebut merupakan tuntutan dan sangat membutuhkan kepekaan kepemimpin pendidikan yang meliputi semua elemen sekolah yaitu kepala, guru dan personel sekolah sebagai motor penggerak dalam instutusi pendidikan.

BAB II

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

pendidikan. Adapun beberapa aspek yang mempengaruhi bag menjadi unsur yang sangat urgen bagi berlangsungnya dinamisasi mutu pendidikan akan dapat dicapai. Pemimpin pendidikan kepemimpinan, transformasi kepemimpinan pendidikan dar proses dinamika kepemimpinan pendidikan antara lain; gaya turut membangun terjadinya efektifitas kepemimpinan sehingga sebagai pendidik (educator), manajer, administrator, supervisor melakukan dinamisasi kepemimpinan. Adapun optimalisas kepemimpinan pendidikan menjadi bagian penting dalam pendidikan. Selain beberapa hal di atas, optimalisasi fungsi peran pemimpin pendidikan terhadap pengembangan mutu kepemimpinan pemimpin yang diterapkan, tingkat efektifitas sering disebut dengan istilah EMASLIM (Diknas, 2000: iv) tungsi kepemimpinan pendidikan meliputi fungsi pemimpin (penyelia), leader (pemimpin), inovator, dan motivator atau Ketujuh fungsi di atas kemudian dapat diringkas menjadi tiga pendidikan tidak dapat lepas dari beberapa aspek yang epemimpinan menjadi penentu utama terjadinya proses dinamisasi sekolah. Efektiftas kepemimpinan

fungsi utama kepemimpinan pendidikan, yaitu; 1) sebagai educator, 2) manajer dan 3) leader.

A. Kajian Kepemimpinan

Studi kepemimpinan telah banyak dilakukan dibeberapa wilayah riset efektifitas kepemimpinan. Studi kepemimpinan Ohio State University dan studi kepemimpinan University of Michigan merupakan pengamat dalam studi kepemimpinan yang telah lebih awal. Penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang efektif telah diawali pada studi kepemimpinan dari Ohio State University yang membawa pengaruh cukup besar terhadap studi kepemimpinan. Penelitian kepemimpinan tersebut dikembangkan dari quisioner yang diberikan bagi para pengikut untuk menyatakan perilaku para pemimpin mereka. Oleh karena itu kurang lebih terkumpul 1800 contoh perilaku kepemimpinan.

Menurut Fleishmen, Halpin dan Winer, Hempil dan Trons (Yukl, 1994: 44), para pengikut memandang perilaku atasannya dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu "consideration" dan "Initiating Structure". Consideration merupakan perilaku pemimpin yang ramah dan mendukung, serta memperhatikan pengikut serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Adapun dalam perspektif "Initiating Structure", struktur memprakarsai adalah perilaku pemimpin yang menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari pengikut ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok.

Penelitian tentang efektifitas kepemimpinan yang kedua banyak mengadopsi hasil penelitian kepemimpinan Ohio State University. Para peneliti University of Michigan mengadopsi hasil awal penelitian Ohio. Penelitian yang dilakukan Michigan memfokuskan pada identifikasi mengenai hubungan (relationship) di antara para pelaku pemimpin, proses kelompok dan ukuran-ukuran mengenai kinerja kelompok. Adapun hasil

penelitian Michigan yang telah drinks oleh Likert (Yukl, 1994: 49), menunjukkan bahwa terdapat tiga buah jenis perilaku kepemimpinan yang saling berbeda di antara para pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Perilaku kepemimpinan yang efektif dituntut dapat merumuskan visi yang baik.

Konsep visi yang baik adalah dibangun dari komunitas organisasi. Perumusan visi yang efektif melibatkan semua personel organisasi. Dengan demikian tingkat kepemilikan atas visi yang telah dirumuskan menjadi tanggung jawab semua anggota institusi pendidikan untuk dapat melakukan dan merealisasikan visi yang telah disusun. Visi merupakan cerminan komitmen organisasi dan sebagai tujuan bersama dalam membentuk organisasi yang ideal. Ada beberapa langkah pokok yang dapat dilakukan dalam mengidentifikasi unsur-unsur yang termuat dalam visi sebagai berikut:

Strategi	Isu Utama		Pertanyaan
Mengerti status organisasi	Problem kontemporer dalam pendidikan	1. Nilai-nil dikemba belajar?	 Nilai-nilai apa yang dikembangkan dalam organisasi belajar?
		2. Kerar yang	 Kerangka instistusional apa yang menjadi kerangka kerja
		organ	organisasi belajar?
		3. Posis	 Posisi unik apa dari yang dimiliki oleh organisasi belaiar
		anda?	.~
		4. Lang	Langkah apakah yang diambil
		institusi suskses?	institusi pendidikan untuk suskses?
	Cara mengatasi	1. Nilai	 Nilai-nilai dan budaya
	problem tersebut	orga	organisasi apa yang mengatur pengambil keputusan?
		2. Apa	Apa kekuatan dan kelemahan
		3. Strai	3. Strategi apa yang dipilih dan

hmat	F	3	
13			
20	:	3	
Ħ	Ė	•	
	B	_	
	٢	,	
	-		ī
-			
C.B			
		į	ᆲ

ω
Faktor-faktor 1. perubahan yang mempengaruhi visi 2.
Saran atas dibuatnya visi baru 2.
menentukan stakeholder utama yang mendudung pelaksanaan visi 2.
Pemeriksaan visi 1. 2.

The state of the s	8. Apakan cukup memberi tantangan?	
dity yau 66. Pe 6 dil lin lin lin lin lin lin lin lin lin l	51025	- 34
dity yau 66. Pe 6 dii lin lin lin lin lin lin lin lin lin l	kompetensi dan tujuan	5/*
dity yau 66. Pe 6 diji lin lin lin lin lin lin lin lin lin li	keunikan organisasi, perbedaan	
alternatif visi dan si Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi		
alternatif visi dan si Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi	organisasi?	**
alternatif visi dan si Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi	menginspirasi personel	
alternatif visi dan Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi		
alternatif visi dan Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi	organisasi?	73
alternatif visi dan Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi		
alternatif visi dan Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi	organisasi?	£
alternatif visi dan si Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi	dengan ideal menggambarkan	
alternatif visi dan si Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi		
alternatif visi dan wisi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai dengan organisasi		
alternatif visi dan Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling cocok sesuai		
alternatif visi dan Menentukan visi yang paling memungkinkan dan yang paling	ÿ.	
alternatif visi dan Menentukan visi yang paling memungkinkan		
alternatif visi dan si Menentukan visi yang paling	_	
alternatif visi dan si Menentukan	2.	
alternatif visi		
alternatif visi	dan untuk stakenolder utahla	
alternatif visi	mencapai sukses terbesar untukutu	
alternatif visi	meningkatkan posisimu dan	
alternatif visi	memberi harapan terbesar dalahi	baru
alternatif visi	5-7 th selanjutnya, yang	mengemas visi
alternatif visi	pimpinan anda dapai illeligation	menentukan dan
		Memilih visi,
	masa depan?	
	mempengaruhi organisasi di	
	eksternal lain yang dapat	
	diharapkan dalam lingkungan	
	masa depan?	
	lingkungan yang relevan di	
	diharapkan dalam tuntutan	
diharapkan dalam lingkungan yang relevan di masa depan?		
diharapkan dalam lingkungan	yang relevan di masa depan?	
	diharapkan dalam lingkungan	

Diolah dari kotter: the chalange leadership

5

KEPEMIMPINAN PENDIDIAKAN: Konsep dan Aplikasi

bersama organisasi. Dengan demikian, visi yang telah dibentuk dalam menyusun visi yang lebih mengakar pada kepentingan organisasi masa depan. nuju eksistensi organisasi yang dapat mengarah pada kemajuan mencerminkan bangunan kesadaran secara bersama dalam me-Model perumusan visi di atas merupakan salah satu panduan

tandai dengan terjadinya pemberdayaan personel organisasi proses menumbuhkan organisasi. Pertumbuhan organisasi di merumuskan visi. Pertama, visi yang dibuat harus mencerminkan mengadakan perubahan dan kemajuan. Visi harus dapat menginspirasi semua personel organisasi dalam Burt Nanus merumuskan beberapa langkah

harus diangkat untuk menumbuhkan daya kompetitif lembaga. bersama sebagai karakteristik organisasi. Keunggulan oraganisasi rah pada keunggulan lokal. Akumulasi keunggulan lokal akan Lembaga pendidikan seharusnya dikonstruk dengan mengadaya saing menjadikan pendidikan mempunyai keunggulan tertentu sebagai Kedua, visi harus mencerminkan nilai-nilai yang disepakati

bentuk idealisasi organisasi yang akan dicapai beberapa dekade. tangan organisasi masa datang. Visi bersifat konstruktif mengarah dan menggambarkan tantangan yang akan dihadapi ke depan. Visi diperlukan pendekatan sistematik dengan bersifat visioner Ketiga, visi digagas dalam rangka memproyeksikan tan-

R. Terry sebagai berikut: Adapun persyaratan ideal bagi pemimpin menurut George

- Mental dan fisik yang energik;
- Emosi yang stabil;
- Pengetahuan human relation yang baik;
- Motivasi personal yang baik;

Cakap berkomunikasi;

6

- Cakap untuk mengajar, mendidik dan mengembangkan
- Ahli dalam bidang sosial Berpengetahuan luas dalam hal bawahan; dan
- 7 teknikal dan manajerial.

pemimpin yang baik adalah: Menurut Horold Koontz dan Cyrel O'Donnel, ciri-ciri

- Tingkat kecerdasan yang tinggi;
- Perhatian terhadap keseluruhan kepentingan;
- Cakap berbicara:

ÿ.

- Matang dalam emosi dan pikiran;
- Motivasi yang kuat: dan
- 6. Penghayatan terhadap kerja.

B. Perubahan Paradigma Kemimpinan

dan para pengikut merupakan bagian yang harus mengikuti dan seolah-seolah menjadi sesuatu yang sakral yang tidak dapat ditakuti karena power dan authority yang dimiliki. Pemimpin melayani pemimpin. Pemimpin menjadi top leader yang paling anti perubahan. Belenggu terhadap kreatifitas para bawahan memposisikan dirinya sebagai seorang yang pro status quo dan didekati dengan aspek-aspek relasi para bawahan. Top leader dilakukan dengan kontrol yang sangat kuat sehingga tidak terjad menimbulkan kepatuhan semu bagi para bawahan. Visi dan perkembangan organisasi. Dominasi top leader yang berlebihan sendiri dengan kelompok-kelompok tertentu yang dipandang dengan baik. Pemimpin akan berjalan dalam organisasi secara komitmen yang digagas oleh pemimpin tidak akan terealisasi Paradigma lama kepemimpinan menjadikan organisasi

sepaham dengan ide-idenya. Tipe kepemimpinan yang mengik_{uti} paradigma lama akan menjadikan organisasi statis.

Kepemimpinan pendidikan yang mengacu pada model paradigma lama akan menjadi sekat terhadap kreatifitas organisasi pendidikan. Institusi pendidikan merupakan institusi yang mengarah pada pencerahan melalui transmisi keilmuan dan pembentukan karakter subjek didik. Institusi pendidikan yang mengarah pada tipologi kepemimpinan dengan paradigma lama menjadikan tujuan pencerahan dan organisasi belajar tidak dapat bejalan dengan efektif.

Perubahan kepemimpinan dari instruktif menjadi motivator menjadi penting untuk dilakukan (Kotter; 2001: 17). Perubahan pemimpin demikian menuntut sebuah konsekuensi sikap yang mendasar. Pemimpin yang menjadikan dirinya sebagai motivator adalah pemimpin yang memiliki good character. Perilaku kepemimpinan yang memotivasi bawahan akan mendasarkan bahwa kepentingan organisasi sebagai kepentingan bersama. Organisasi bukanlah tempat untuk mewujudkan orientasi personal dan sekelompok komunitas kecil. Sementara itu organisasi menjadi milik bersama dengan kepentingan bersama menuju pada komitmen organisasi.

Perilaku pemimpin yang memposisikan dirinya sebagai motivator merupakan cerminan dari kepribadian yang memiliki itikad baik dalam upaya menjadikan organisasi dengan budaya belajar yang kondusif. Belajar tidak hanya dimaknai sebagai proses interaksi guru-siswa di dalam ruang kelas. Belajar adalah proses mental dalam organisasi yang mengarah pada sebuah proses mental dalam organisasi yang mengarah pada perubahan mendasar dan kematangan kepribadian dan keilmuan akibat transformasi budaya organisasi.

Transformasi budaya belajar dalam organisasi akan terjadi jika orientasi pemimpin mengalami perubahan cara pandang

Organisasi belajar yang sehat adalah jika terjadi pembelajaran semua komponen pendidikan yang meliputi pendidik, siswa maupun semua personel pendidikan. Pemimpin yang dapat melakukan transformasi budaya pendidikan adalah pemimpin yang dapat menginspirasi semua warga pendidikan. Pemimpin yang dapat menginspirasi semua warga pendidikan. Pemimpin yang dapat motivator lebih banyak memberikan pelayanan pada sebagai motivator lebih banyak memberikan pelayanan pada semua kepentingan organisasi dalam kerangka yang luas untuk semua kepentingan organisasi. Pemimpin yang visioner melakukan perubahan-perubahan visi yang telah dijalankan pemimpin masa perubahan visi pemimpin masa depan yang konstruktif.

Pemimpin yang efektif pandai mengkonseptualisasikan ide (story telling). Konseptualisasi ide kepada para personel pendidikan dapat dilakukan dengan baik. Konsepsi ide-ide pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan para warga organisasi belajar. Kemampuan berkomunikasi yang baik merupakan bekal bagi pemimpin dalam rangka menjalankan konseptualisasi ide. Komunikasi akan dapat diterima dengan baik oleh semua anggota organisasi jika seorang dapat berbicara dengan baik pula kepada semua anggota belajar termasuk semua masyarakat lingkungan belajar (unscholing mind).

Perilaku pemimpin yang dapat berbicara dengan semua lapisan kecerdasan semua warga organisasi belajar merupakan langkah awal keberhasilan pemimpin. Kepengikutan menjadi penting dalam rangka merealisasikan visi yang telah dirumuskan secara bersama. Tanpa kepengikutan dan dukungan semua personel, rumusan komitmen organisasi yang disusun secara bersamatidak dapat diwujudkan sehingga aktifitas kepemimpinan hanya menjalankan rutinitas belaka.

Rutinitas organisasi merupakan ranah kerja manajer, bukanlah *leader*. Hilangnya kepengikutan warga belajar menjadikan fungsi kepemimpinan pendidikan tereduksi oleh

leader tidak terjadi, namun yang banyak dilakukan adalah aktifitas fungsi manajerial. Fenomena dalam kepemimpinan, peran-peran manajer yang hampir dapat dilakukan oleh semua personel pendidikan. Organisasi belajar yang demikian mengalami krisis pendidikan tidak dapat berjalan. kepemimpinan. Perbaikan mutu proses maupun mutu *outpu*

pemimpin sebelumnya. Pemimpin visioner bersikap memberikar pemberdayaan para bawahan. Peran pemimpin mengalam transformasi dari perilaku memaksa dan instruktif storyteller. Pemimpin visioner melakukan tindakan yang berbeda dar

bahwa sesuatu yang fundamental bagi seorang pemimpin adalah dimaknai sebagai kiat seorang pemimpin dalam membangur komunikasi efektif dari yang dikemas dalam cerita. Ceritz yang baik dengan semua personel dalam institusi pendidikan. seorang komunikator, pemimpin memerlukan human relation ide dan mengkomunikasikan dengan para followership. Sebagai Howard Gardner dalam buku Leading Minds, menyatakar

mempertahankan eksistensi kekuasaanya mendasarkan dar dimiliki kepada semua bawahan. Banyak para pemimpin untuk Gardner, didasarkan kecakapan bercerita tentang ide-ide yang dokumenter. Riset yang dilakukan Gardner menyimpulkan bahwa storytelling, termasuk seorang orator persuasif ataupun ahli penulis membuat "Cerita" tentang ide-ide konstruktif (storytelling). bagian mendasar dari pekerjaan leader adalah kemampuan Kisah pemimpin yang sukses dalam lintas sejarah, menuru

benar. Cerita sebagai sebuah gagasan konstruktif pemimpin dapat visi leader. Bercerita dengan cara yang salah tentang penyampaian menghubungkan motivasi, inspirasi, dan pengikut untuk mensuport ide pemimpin, menjadikan para pengikut mudah bosan. Storytelling adalah sebuah keahlian menceritakan secara

C. Teori Kepemimpinan

dikaji melalui multi persepktif, yaitu meliputi perilaku mendasar mendasarkan pada tipologi pemimpin. Karakter pemimpin dapat tertentu dan melahirkan teori situasional. maupun yang didasarkan pada kualitas peribadi pada konteks yang telah dimilki oleh pemimpin yang melahirkan teori perilaku Terdapat beberapa model dalam teori kepemimpinan yang

Scanned by CamScanner

Teori Perilaku

sedikitnya menjadi tiga pendekatan utama, yaitu; 1) pendekatan sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil sifat, 2) pendekatan perilaku dan, 3) pendekatan situasional penentu bagi kepemimpinan yang efektif. Hal itu termasuk juga sifat-sifat tertentu, yang dimiliki oleh seorang pemimpin seperti dan yang tidak berhasil. Pendekatan sifat lebih beranggapan pada sifat yang membuat seseorang berhasil. Kepemimpinan dipandang sifat-sifat pribadi yang tak terpisahkan seperti intelegensi kekuatan fisik, dan keramahan yang esensial, menjadi unsur Penganut pendekatan sifat berusaha untuk mengidentifikasikan sebagai sesuatu yang banyak mengandung unsur individu (Mulyasa, 2002:108). Pendekatan Sifat, mendasarkan pada sifat Secara garis besar, studi tentang kepemimpinan dibedakan

Studi kepemimpinan Universitas Michingan, penelitian ini utama dari perilaku pemimpin yang dikenal sebagai pembuatan mengidentifikasikan dua konsep yang disebut orientasi pengikut inisiatif (initiating structure) dan perhatian (consideration). Ohio. Penelitian ini mendapatkan gambaran tentang dua dimensi pendekatan perilaku antara lain studi kepemimpinan universitas untuk mempengaruhi para pengikut. Adapun beberapa stud perilaku yang spesifik dari pemimpin dalam rangka aktifitas Pendekatan perilaku, studi ini menfokuskan

dan produksi. Sedangkan dalam teori Jaringan manajemen (managerial grid) menurut Blake dan Mouton (Yukl,1998:51), manajer berhubungan dengan dua hal yaitu perhatian pada Sistem kepemimpinan Likert, Likert menghubungkan teori produksi dan di pihak lain perhatian pada orang-orang individu. Ia berhasil merancang 4 sistem kepemimpinan yaitu: kepemimpinan dua dimensi yaitu berorientasi pada tugas dan

- a. sistem 1) pemimpin sangat otokratis;
- sistem 2) otokratis yang baik hati (benevolent authoritative);
- sistem 3) gaya kepemimpinan yang sering disebut dengan manajer konsultatif; dan
- d sistem 4) dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif (participative group)

Teori Situasional

kankan pada fungsi situasi dari pada kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Adapun beberapa studi kepemimpinan dengan pendekatan situational adalah: Teori kepemimpinan hubungan antara pemimpin dengan situasi. Teori kepempimpinan bukan hanya faktor kepribadian tetapi faktor situasi dan saling kontingensi menyebutkan bahwa seorang menjadi pemimpin dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu tiga dimensi, mengangap bahwa terdapat tiga dimensi yang antara tiga faktor yang saling berkaitan, yaitu perilaku tugas pengembangan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan dimensi efektifitas. Teori kepemimpinan situasional, merupakar perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang dan (task behaviour) perilaku hubungan (relationship behaviour) dan Dalam pendekatan situasional, kepemimpinan lebih mene-

> dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti oriented behavior). Manajer yang efektif tidak menjadikan waktu pengikutnya, tetapi sebaliknya bahwa manajer yang efektif Manajer yang efektif lebih memberikan ruang untuk berkreasi berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas. pertama, perilaku yang berorientasi pada tugas (task-

Scanned by CamScanner

bagi pengikutnya. Kedua, perilaku yang berorientasi pada hubungan

(relationship-oriented behavior. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian (considerate) mendukung dan membantu para pengikut. Jenis perilaku yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif. Perilaku meningkatkan karir mereka, selalu memberi informasi kepada pengikut, membantu untuk mengembangkan para pengikut dan tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah memberikan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramahpengikut, memperhatikan operasi terhadap ide-ide para pengikut, pengikut adalah merupakan perilaku yang berorientasi pada dan memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan

hubungan. membahas tentang perilaku dan gaya kepemimpinan. Studi masing tokoh, walaupun pada esensinya sama. kepemimpinan. Perspektif kepemimpinan berbeda pada masingyang berbeda, serta perbedaan klasifikasi atau tipologi gaya tentang kepemimpinan menghasilkan perspektif kepemimpinan Pada perkembangan lebih lanjut banyak studi

BAB III

HAKIKAT KINERJA KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

A. Dasar-dasar Kepemimpinan dan Manajemen

yang menjadi berimpit pemaknaannya. Dalam hal ini terdapat kecenderungan aktivitas kepemimpinan menjadi aktivitas rutin manajerial. Interpretasi yang sangat sempit adalah kepemimpinan bekerja dalam dataran konsep dan ide konstruktif melalui dukungan power dan otoritas, sedangkan manajemen adalah pekerja teknis dalam rangka mewujudkan konsep dan ide pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut memiliki kecerdasan lebih dibanding manajer. Brian dan Spin, mengungkapkan beberapa yang perlu menjadi panduan pemimpin dan manajer pendidikan sebagai berikut.

We offer ten guidelines for educational leadership in the self managing school:

 For leaders of school systems, work with policy makers to create the pre condition for self-management, that is, to establish a policy framework within which the principal and others in the school community can take up opportunities which self management provides;

6

. For leader at all levels. Understand the case self management

- in terms educational benefit for student and an enhanced workplace for teacher...;
- For principals and other school leader, adapt the refinend model self management to the needs of the school...;
- System wide programs of professional development have proved valuable for teacher and parents...;

4

- Wherever possible and appropriate, professional development program for teachers, parents, students should be conducted simultaneously; and
- The core of professional development programs for teachers must be the acquisition of knowledge and skill in matters relate to curriculum, learning and teaching.

6

(Brian j. Caldwell and jim M. Spinks, 1993: 136-137)

Panduan untuk pemimpin pendidikan dan beberapa langkah yang perlu dilakukan pemimpin pendidikan dan manajer pendidikan:

- Bagi para pemimpin sistem pendidikan, bekerja sama dengan pembuat kebijakan untuk menciptakan kondisi untuk manajemen diri, yaitu dengan membentuk suatu kerangka kebijakan;
- Bagi pemimpin pada tingkatan apapun perlu memahami kasus manajemen yang bermanfaat bagi subyek didik dan peningkatan kerja guru;
- . Bagi pemimpin pendidikan perlu mengadopsi model manajemen diri dengan kebutuhan pendidikan;
- Perlu menentukan program pengembangan profesional bagi guru;
- Program pengembangan profesional untuk guru, orang tua dan siswa harus dilakukan secara simultan; dan
- Inti dari program pengembangan profesional untuk guru harus memuat pengetahuan dan keterampilan dalam hal-hal yang berhubungan dengan kurikulum, belajar dan mengajar.

Kepemimpinan dan manajemen adalah dua konsepsi yang berbeda. Manajemen adalah seperangkat proses yang dapat menjaga sistem yang komplek yang terdiri dari orang dan teknologi yang berjalan secara perlahan. Aspek-aspek terpenting dalam manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, organizing, staffing, pengawasan, dan pemecahan masalah.

Kepemimpinan adalah seperangkat proses untuk menciptakan organisasi di tempat pertama atau mengadaptasikannya pada lingkungan yang berubah secara signifikan. Kepemimpinan melakukan proyeksi seperti apakah masa depan yang direncanakan, membimbing personel organisasi sesuai dengan visi, dan memberi inspirasi kepada semua personel sekolah dalam merealisasikan visi.

Namun demikian fenomena yang terjadi, banyak organisasi pendidikan saat ini yang tidak memiliki hakikat kepemimpinan. Dan sebagian besar orang berfikir tentang persoalan praktis sebagai persoalan tentang perubahan manajemen.

Dengan demikian, secara garis besar perbedaan manajemen dengan kemimpinan adalah sebagai berikut:

	Kepemimpinan
Manajemen menganggarkan:	1. Membuat pedoman.
Merencanakan dan meren	denan – visi jangka panjang
membuat tanapan	- dan strategi-strategi untuk
yang de ang dinginkan, pencapaian hasil yang dinginkan, pencapaian hasil yang dinginkan,	menghasilkan perubahan Jigarlikan untuk pencapaian
kemudian mengarenkan untuk	visi tersebut
sumber y	2. Mengarahkan orang:
2. Mengorganisasi dan statting:	
membuat beverage membuat beverage membua	laku kepada semua orang
perencanaan, mengisi struktur perencanaan, mengisi struktur	dengan mana kerjasama dengan mana kerjasama
mendelegasikan tugas dan	untuk mempengaruhi kreasi
tanggungjawao untus anggungjawao	team dan Kerjasania Jamb memahami visi dan strategi dan
policy dan prosedur untuk	yang menerima validasinya
membuat metode atau system untuk	
memonitor kegiatan	3 Memotivasi dan memberikan
3. Mengawasi dan memecankan	
masalah: memonikor masas	untuk memecahkan hambatan-
perencanaan, kemudian	hambatan politis mendasan
merencanakan dan mengorganisir	keterhatasan sumber daya
untuk memecahkan persoalan-	untuk berubah sesuai dengan
persoalan tersebut	kepuasan dasar yang merupakan
	kebutuhan manusia yang sering belum terpenuhi
4. Menghasilkan sesuatu yang	4. Menghasilkan perubahan,
terprediksikan dan menyusun serta	sering pada tingkat yang
memiliki kemampuan untuk secara	dramatis, dan memiliki potensi
konsisten memperoleh hasil-hasil	untuk menghasilkan perubahan
jangka pendek yang diinginkan oleh	yang sungguh-sungguh
selalu tepat waktu; dan untuk	baru yang diinginkan customer,
stakeholder, sesuai dengan anggaran	pendekatan-pendekatan baru
	guna membangun kerjasama
	yang membantu menjadikan
	CA GOMINGE AVOID

dah dimengerti dan yakni: kepemimpinan.

yakni: kepemimpinan.

Selama beberapa dekade, banyak orang melakukan aktifitas menekankan manajemen karena lebih mudah dimengerti dan dilakukan dibanding dengan kepemimpinan. Hal tersebut menyebabkan transformasi organisasi pendidikan menjadi semakin sulit terealisasi.

Manajer yang tidak efektif mampu mengevaluasi performasi kinerja dan posisi kompetitifnya, akan sedikit mendengar aspirasi para pengikut. Secara pribadi manajer akan merasa kesulitan melihat setiap kekuatan yang mendatangkan ancaman dan peluang. Kultur birokrasi dapat melemahkan siapa saja yang menjadikan organisasi stagnan pada kebiasaan lama yang tidak konstruktif.

Perubahan dari kerja manajerial menjadi leadership sangat penting, tanpa kepemimpinan yang efektif dari proses transformasi pendidikan tidak terealisasi. Namun, bagi sebagian organisasi, tantangan terbesar adalah perubahan kepemimpinan. Hanya kepemimpinan yang dapat mengakumulasi berbagai sumber daya institusi pendidikan yang akan berjalan efektif. Kepemimpinan merupakan proses memotivasi aksi yang diperlukan untuk merubah perilaku budaya organisasi belajar dengan jalan signifikan. Dengan kepemimpinan, institusi pendidikan dapat melakukan perubahan yang dinamik melalui kultur organisasi belajar di sekolah.

Menciptakan budaya belajar yang kondusif akan menjadikan transformasi organisasi pendidikan dalam menuju dinamisasi organisasi. Solusi yang rasional dalam melakukan transformasi organisasi pendidikan dapat dilakukan melalui perubahan kinerja dan budaya belajar. Dua hal penting yang harus diperhatikan adalah: berkaitan dengan berbagai tahapan dalam multi proses pendidikan dan berkaitan dengan kekuatan

B. Tugas Manajer dan Pemimpin

Scanned by CamScanner

Perbedaan tugas manajer dan Pemimpin	najer dan Pemimpin
Manajer	Pemimpin
Melakukan sesuatu dengan benar	Melakukan hal yang benar
Menyukai efisiensi	Menyukai keefektifan
Menjalankan aktivitas	Mengembangkan aktivitas
Memelihara aktivitas	Mengembangkan aktivitas
Fokus pada sistem dan struktur	Fokus pada orang
Tergantung pengawasan	Tergantung kepercayaan
Organisasi dan staf	Memimpin orang dengan arahan
Menekankan taktik, struktur dan sistem	Menekankan filosofi, nilai-nilai kebaikan dan tujuan
Penekanan pada jangka pendek	Penekanan pada jangka panjang
Menekankan pada bagaimana dan kapan	Menekankan pada: Apa dan bagaimana
Menerima status quo	Menolak statusquo
Fokus pada sekarang	Fokus pada masa depan
	Memandang jauh ke depan
Mengembangkan tahapan secara detail dan terjadwal	Mengembangkan visi dan strategi
Mencari hal yang bias diprediksi dan keteraturan	Mencari perubahan
Manajer menghindari resiko	Mengambil resiko
Memotivasi orang dan menuruti standar kerja yang telah ada	Memotivasi orang untuk berubah
Mempengaruhi para bawahan	Mempengaruhi secara hubungan Perseorangan
Memerlukan orang lain untuk menuruti	Menjadikan orang lain mengikuti
aturan-aturan, kebijakan dan prosedur	Menjalankan sesuatu tidak secara organisasional, aturan, kebijakan, dan
Memberikan jabatan	Inisiatif memimpin
	т

dan manajer dari dari perspektif guru dan personel institusi Cara lain untuk menentukan perbedaan pemimpin

para followership tanggungjawab sehingga menimbulkan rasa pemimpin sangat penting untuk mendidik dan memberdayakan kerja yang kondusif. Pengurangan pendelegasian tugas pada dan perbedaan hubungan antara pemimpin dalam suasana cara pandang pemimpin yang berbeda, fokus yang berbeda pendidikan menginginkan perbedaan ritme kegiatan pemimpin, dalam perubahan yang dikehendaki. Guru dan personel institusi pemikiran para guru mengenai apa yang diperlukan pemimpin menjadi pelayan dan memberi. Kalimat tersebut mencerminkan kepemilikan bersama terhadap kemajuan organisasi. Kepemimpinan memerlukan kecintaan atau pemimpin

bahan mendasar dari tugas dan tanggungjawab pemimpin yaitu: Dengan demikian, dapat disimpulkan terdapat tiga peru-

- Dari strategi menjadi visioner;
- Dari komandan menjadi motivator; dan
- Dari penyusun sistem menjadi agen perubahan dan pelayan.

Dari Strategi Menjadi Visioner

efektifitas kepemimpinan terutama dalam pencapaian visi. analisa strategis untuk memberikan kontribusi positif terhadap terhadap pegawai secara intelektual melalui logika persuasi dari tradisional, Bartlett dan Ghoshal telah melakukan ujicoba organisasi dan dapat melakukan strategi perubahan. Secara institusi pendidikan memfokuskan pengembangan bagi Guru dan personel sekolah menginginkan pemimpin

perasaan tidak hanya akal. Visi menurut Karl Albrecht merupakan Visi dimaknai oleh Karl Albrecht sesuatu yang menyentuh

> pemberi kesan apa yang diinginkan dari sebuah institusi. Visi mulia dan bernilai tinggi dari sesuatu yang berguna. Kata Vision (Pandangan) menyatakan sebuah elemen tujuan nemberikan tolak ukur pencapaian dari penjajagan masa depan.

Scanned by CamScanner

sumberdaya (resources) yang menjadikan nyata dan menunjukkan ditempuh melalui: skills (keahlian), bakat (talents), dan mempengaruhi budaya organisasi masa depan dan dapat masa depan yang menarik, bagi suatu institusi (Organization) mau dibawa kemana arah institusi. jalan bagi semua yang ingin memahami seperti apa institusi dan Ide dan kreatifitas pemimpin memberi kekuatan dalam Burt Nanus menggambarkan visi sebagai strategi idealisasi

masa depan (Far-reaching dream), Warren Blank, menyamakan masa depan yang diinginkan, sebuah cita-cita (ideal),atau impian visi sebagai kesan mental yang menggambarkan keadaan (State) akan kesadaran (yang memungkinakan orang) melihat masa visi sebagai banyak hal yang unik dan pandangan jangka panjang kemungkinan. depan dan menggabungkan gambaran yang luas akan berbagai Jay Conger, penulis The Charismatic Leader, menggambarkan

Adupun visi yang baik adalah:

- Memberi pengertian terhadap perubahan berpikir orang;
- Membangkitkan kesan mental yang positif dan jelas akan keadaan masa depan;
- Sesuatu yang Mengesankan;

S

- Sesuatu yang memotivasi;
- Sesuatu yang menjadi cita-cita;

6 5

Menawarkan pandangan masa depan yang jelas dan dapat dibuktikan lebih baik;

- 7. Cocok dengan sejarah, budaya, dan nilai-nilai organisasi/
- Menentukan standar mutu yang mencerminkan cita-cita
- Menjelaskan manfaat dan tujuan;
- 10. Menginspirasi/ Menyemangati;
- Mendorong tanggung jawab;
- 12. Mencerminkan keunikan/keberagaman organisasi;
- 13. Sebuah Ambisi;
- 14. Mengambil perhatian;
- Memusatkan perhatian;
- 16. Petunjuk kegiatan tiap hari;
- 17. Menyaring hal yang tak penting;
- 18. Menyemangati orang untuk melebihi batas bawah;
- 19. Memberi arti dan petunjuk kegiatan harian;
- 20. Menjembatani sekarang dan masa depan; dan
- 21. Menggerakkan orang melakukan tindakan.

Semua personel organisasi yang dapat melakukan efektifitas tujuan yang menembus organisasi seperti gelombang energi dasar persamaan dan searah dengan tujuan organisasi. kinerja, dipengaruhi oleh visi. Prilaku mereka dibentuk dengan Margaret Wheatley menyamakan visi dengan dasar kekuatan

2. Langkah-langkah Menyusun Visi

Scanned by CamScanner

Langkah Proses Mengambil Persediaan mengerti persediaan mengerti status organisasi a	Paradigma pendidikan agama yang di anut	3.	Apa bagian yang diikuti? Nilai-nilai apa yang disediakan organisasi pendidikan untuk masyarakat? Karakter atau kerangka instistusional apa yang menjadi kerangka kerja apanisasi pendidikan?
nengerti isasi	ligma idikan 1a yang di		Nilai-nilai apa yang disediakan organisasi pendidikan untuk masyarakat? Karakter atau kerangka instistusional apa yang menjadi kerangka kerja apa yang menjadi kerangka kerja
	,		masyarakat? Karakter atau kerangka instistusional apa yang menjadi kerangka kerja aranjeasi nendidikan?
			apa yang menjadi kerangka kerja
			OI Barriagas Louisean
		4.	Posisi unik apa dari organisasi
_			pendidikan yang dimiliki?
		S.	Apa yang diambil organisasi
	Mekanisme	-	Nilai-nilai dan budaya organisasi
	pelaksanaan		pendidikan apa yang mengatur
		2	pengambu keputusan: Apa kekuatan dan kelemahan dari
		į	pelaksanaan organisasi pendidikan?
		'n	Strategi apa yang dipilih dan dapatkah dipertahankan?
	Pemeriksaan visi	1.	Apakah organisasi pendidikan mempunyai visi yang kurang tepat? iika
			ya, lakukan identifikasi!
		1.	kapan akan sampai pada dekade
			selanjutnya? Bagaimana baiknya
		ښ.	Apa kunci yang perlu dibangun supaya
			terjadi kepengikutan para bawahan?
		4.	Apakah struktur, proses, personel, insentif, dan sistem informasi
		-	mensuport pimpinan organisasi?
loncatan visi	Menentukan	-	Siapa stakeholder paling kritis, baik dari dalam maupun diluar organisasi
	vang mereka		pendidikan, mana yang berkontribusi
	butuhkan	2	Apa minat dan harapan utama
			stakeholder dan harapan di masa depan dari organisasi anda?
		'n	Hambatan atau kesempatan serta kritik
		4.	Menganggap dirimu sebagai
			apa yang ingin diwujudkan dalam

١			
	2	į	

5. Apakah visi orientasi gap	4. Apakah visi su standar ideal?		visi yang baik . Jebin baik ba	2.	Visi dirumuskan 1 Ana orientas	mengemas visi baru ada dalam visi? bawahan dan	alternatif yang	Mamutuskan	akan terjadi s	depan. Setiap sekarang dan	Tulis deskrips	yang dapat m pendidikan a	dalam lingku	6. Perubahan u	dalam perker	5. Perubahan u	di masa depan?	4. Perubahan u		ierhadan lin			rnal visi institusi 2	mungkin untuk	dan masa depan yang		mengetahui J	2. Ukuran apa v	2
Apakah visi menjelaskan tujuan orientasi gagasan inovatif pemimpin?	Apakah visi sudah memenuhi kriteria standar ideal?	institusi pendidikan dan nilai-nilai	Jedin baik bagi organisasi: Apakah visi cocok dengan budaya	Dapatkah visi menuju masa depan	Ana orientasi masa denan visi?	bawahan dan memajukan institusi pendidikan	memberikan pemberdayaan bagi para	sa depan.	akan terjadi secara kronologis sampai	depan. Setiap memulai program dari sekarang dan deskripsikan apa yang	Tulis deskripsi naratif dari masa	yang dapat mempengaruhi institusi pendidikan anda di masa depan?	dalam lingkungan eksternal lain	Perubahan utama apa yang diharapkan	dalam perkembangan ilmu dan	Perubahan utama apa yang diharapkan	di masa depan?	Perubahan utama apa yang diharapkan	relevan di masa depan?	rerubahan utama apa yang diharapkan	pendidikan anda di masa depan?	oleh stakeholder utama dari	masa di masa	institusi pendidikan anda li	Perubahan utama apa yang diharankan	visi? apa saja yang termuat dalam	mengetahui keberhasilan visi?	Ukuran apa yang di	(EDuc C

-				7.		6.
	didirikanya institusi?	perbedaan kompetensi dan tujuan	keunikan dari institusi pendidikan	Apakah visi telah merefleksikan	personel institusi pendidikan?	Akankah visi dapat menginspirasi

Burt Nanus menyarankan empat langkah proses membangun visi yang terdiri dari rangkaian pertanyaan untuk membangun visi institusi pendidikan. Beberapa pertanyaan untuk membangun visi yang dapat diarahkan kepada personel organisasi antara lain: bentuk ideal apa yang akan diharapkan pada organisasi belajar? Nilai-nilai apa yang akan diikuti institusi pendidikan? siapa stakeholder utama institusi pendidikan? Apakah yang mereka butuhkan? Selanjutnya, Nanus menyarankan dalam penetapan visi juga berorientasi pada: planning masa depan apa yang berpengaruh kuat pada visi? Apa scenario masa depannya? Akhirnya institusi pendidikan harus mengembangkan alternatif dan memilih visi.

C. Paradigma Politik Kepemimpinan

Ada variasi dalam model pengambilan keputusan. Menurut teori-teori konflik, politik tentang kepemimpinan (Bates, 1980: 70) berfokus pada hubungan antara pengetahuan dan kontrol sosial. Administrator pendidikan memiliki peran penting dalam menentukan siapa yang masuk ke institusi sekolah dan yang memiliki akses pengetahuan yang diajarkan di sekolah (Slater et al, 1994: 79).

Meskipun ada perbedaan perspektif tentang cara politik kepemimpinan, kebanyakan literatur berfokus pada masalah macropolitical, dan cenderung untuk tidak peduli dengan masalah-masalah agensi manusia. Para pengikut akan mengalami kesulitan dalam memperoleh wawasan mengenai bagaimana

administrasi pendidikan, konsepsi politik administrasi pendidikan seorang administrator mencapai tujuan dan sasaran secara efektif Munculah micropolitics bahwa sebagai domain penyelidikan alam. Studi yang muncul dari micropolitics, administrasi yang pendidikan, bahkan ketika kajian kepemimpinan menerima memiliki sedikit pengaruh terhadap pelatihan administrator pendidikan micropolitics. Isu-isu politik seperti kontrol ideologis lebih spesifik menawarkan pemahaman tentang kepemimpinan premis bahwa tindakan kepemimpinan merupakan politik (dasar) di dalam pendidikan (Anderson, 1991: 65).

rasional yang dominan. Kritik pilihan publik berbeda satu organisasi memberikan kontra produktif terhadap paradigma sama lain dari model organisasi rasional tradisional, meskipun legitimasi model rasional. Berbagai model politik berkutat demikian dampak komulatif mereka telah banyak mengikis administrasi pendidikan dan kepemimpinan pendidikan. pada permasalahan pendekatan tradisional untuk pengajaran Beberapa model politik yang berbeda tentang perilaku

pendidikan dan organisasi pendidikan. dalam perspektif budaya dalam mempelajari kepemimpinan pemahaman kepemimpinan menjadi kuat dengan adanya kritik tentang tantangan model rasional serta dampaknya terhadap Tantangan baru terus mengikis asumsi ini, dan perdebatan rasional demi pengembangan dan penciptaan sekolah efektif keputusan seharusnya dilakukan dengan menggunakan model keputusan pendidikan mungkin dibebani politik dan nilai Pandangan umum bahwa walaupun pengambilan

D. Budaya Organisasi Sekolah

Bolman dan Deal (1934,1991) sebagai "bingkai sumber daya Pandangan perilaku budaya organisasi sebagaimana disebut

> perspektif bahwa perilaku kepemimpinan didasarkan pada dan seterusnya. dengan menekankan sisi manusia pada organisasi, dan menolak manusia" yang pertama kali berbeda dengan model rasional kebutuhan hidup pribadi, keinginan, nilai-nilai, keterampilan,

Scanned by CamScanner

yang kuat pada perlunya perubahan masyarakat yang sering secara luas berada dalam ide. Mereka menempatkan penekanan Konstruktivisme, atau teori interaksi simbolik, memberikan yaitu menjadi teori "simbolik" (Bolman dan Deal 1992). berevolusi menjadi frame yang lain untuk memahami organisasi, disebut pandangan "kritis humanis." (sekolah), yang menegaskan bahwa masyarakat dan realitas landasan filosofis yang penting bagi pandangan budaya organisasi Selanjutnya, kerangka perilaku budaya organisasi

harus dirayakan untuk memajukan prestasi organisasi ketidakadilan dari struktur sosial yang ada. Sementara perspektif negatif sesuatu yang karena peran mereka dalam menghasilkan dalam pelayanan rasional. Satu sisi melihat budaya organisasi menjadi suatu keniscayaan dan berpotensi yang dapat dimantaatkan tentang hubungan manusia dalam organisasi, melihat budaya nyai banyak dan beragam pengikut. Pandangan sebelumnya lain melihat budaya organisasi sebagai kekuatan positit yang Pandangan budaya organisasi sebagai sistem alam mempu-

organisasi yang bekerja baik di dalam dan di luar untuk mencapai tujuan. Tindakan kepemimpinan menjadi penting ketika seorang Pemimpin sebagai seseorang yang merupakan bagian dari budaya Peran simbolis (Slater, dkk 1994, 75). Menurut teori Radikal Pemimpin tidak dapat memecahkan masalah, hanya memenuhi dari satu sudut subyektivis. Teori atribusi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu konstruksi sosial dan para Adapun pandangan budaya terhadap kepemimpinan

pemimpin mampu menyampaikan makna yang sesuai dengan perubahan menuju budaya sekolah yang efektif.

Model kepemimpinan rasional melihat kepemimpinan sebagai serangkaian tugas dan fungsi tertentu. Beberapa perspektif yang luas ini pada dasarnya memandang kepemimpinan terkait dengan masalah nilai-nilai yang mungkin memiliki dampak terhadap pemahaman tentang kepemimpinan administratif. Menurut Starratt's (1991:45), dalam perspektif etika pemimpin etika kepedulian, dan etika keadilan. Sergiovanni (1992:35) juga mencakup visi moral tersebut.

Tantangan bagi teori-teori rasional administrasi pendidikan terus tumbuh sejak akhir 1960-an, ketika Cunningham meramalkan kebijakan pendidikan pada tahun 1991. Optimismenya tahun 1991 hanya rasionalitas akan mengubah sistem pendidikan ternyata keliru. Kemajuan dalam akumulasi pemahaman mengalami kendala dalam melakukan perubahan dalam pendidikan akan memiliki dasar pemahaman yang lebih baik jika ada peran dan nilai-nilai kepentingan bersama yang digunakan dalam kebijakan pendidikan. Pemahaman ini menyoroti keterbatasan rasionalitas teknis.

Walaupun terdapat diskredit model administrasi rasional dan kepemimpinan, namun banyak pelatihan administrator pendidikan berlangsung seolah-olah sebagai bentuk revolusi intelektual namun ternyata tidak berhasil. Pengurangan dekade reformasi pendidikan menunjukkan bahwa pelatihan berbasis lapangan tidak akan signifikan menyelesaikan masalah.

Jawaban yang akan mendorong perubahan radikal adalah cara pandang di bidang administrasi pendidikan masih harus dirumuskan. Ada kemajuan ke arah pendekatan baru terhadap

kepemimpinan di lapangan, yaitu memerlukan pengakuan paradigma reformasi didasarkan pada asumsi problematik yang berakar pada teori rasional.

Paradigma Rasionalisasi dalam Administrasi Kependidikan

Ħ

Rasionalitas dalam pendidikan sebagai suatu model terdiri dari dua segmen, yaitu; (1) rasionalitas sebagai permasalahan ilmu pengetahuan, dan (2) rasionalitas sebagai permasalahan kepentingan dan nilai. Kategori tersebut berfungsi sebagai alat pengorganisasian yang berguna untuk mengilustrasikan hal utama pada rasionalitas telah terkikis seperempat abad terakhir tanpa tergantikan oleh teori atau metafor yang cukup untuk membantu rekonstruksi pendidikan.

Beberapa tren terhadap pendidikan rasionalisasi yang ingin dikombinasikan dengan tekanan dalam partisipasi baru dalam pengambilan keputusan telah diidentifikasi di Cunningham karena mereka mewakili kontradiksi paradigma pengambilan keputusan dan kepemimpinan. Rasionalitas teknokratik menekankan pada pengambilan keputusan terpusat oleh para spesialis dengan menggunakan teknik rasionalisme yang terukur. Dengan perbandingan, pluralisme yang tersirat dalam permintaan pada keikutsertaan pengambilan keputusan.

Pendidikan dikendalikan oleh ilmu pengetahuan positifistik dan rasionalitas teknis (Schon 1982:31). Sejak itu, pengetahuan yang didapatkan oleh rasionalitas teknis makin bertambah dan di diskusikan masyarakat. Diskusi pengetahuan yang timbul secara alamiah dibagi ke dalam beberapa sub bagian, yaitu pengetahuan terhadap tujuan kependidikan dan proses pengambilan keputusan, kekuatan sosial, fungsi produksi kependidikan, teknis inti pendidikan (seperti contohnya proses pengajaran dan Pembelajaran), dan kepemimpinan administratif.

Dengan pemberian sebutan "model aktor-rasional", idealisasi ini mengkarakteristikkan pembuat keputusan sebagai pencari yang berorientasi tujuan setelah pengetahuan akan meningkatkan pengambilan keputusan. Orientasi ini mendukung suatu proses logis penentuan tujuan, pendesainan beberapa strategi bagi implementasi mereka dan pengevaluasian apakah tujuan tersebut telah dicapai sebagai proses yang menekankan akuntabilitas, efisiensi, dan hasil.

Pada bentuk idealnya, perspektif rasional yang diadopsi oleh Cunningham dan lainnya mengambil pandangan yang tetap dari kejadian - kejadian organisasional. Pembuat keputusan seharusnya mempunyai pengetahuan tentang tujuan - tujuan dan dapat mencapainya melalui serangkaian proses. Dari perspektif ini, dipercaya bahwa pembuat keputusan dapat mengartikulasikan satu perangkat khusus mencapai tujuan dengan menggunakan prosedur logis dalam memecahkan permasalahan. Paradigma rasional ini lebih lanjut mengasumsikan bahwa tujuan - tujuan tetap stabil pada periode waktu yang terus menerus. Model birokrasi rasional memandang tingkah laku organisasional sangat berguna. Tujuan yang diarahkan dan prediktibilitas hasilnya adalah terikat hanya dengan batasan pengetahuan dan teknologi.

organisasi kependidikan sebagai sistem berpasangan yang lepas tujuan organisasional. Para ahli tersebut telah mengkritisi model birokratik rasional terhadap pengetahuan tertentu tentang terakhir, para pakar organisasional telah mengkritisi asumsi ambigu terhadap hasilyang diperoleh. Selama seperempat abad poblematika yang dihadapi dan ada kecenderungan bersifat mengurai permasalahan dengan melakukan diprediksi terhadap hanya mempunyai motif-motif tertentu daripada mewujudkan dan ambigu. Perrow berpendapat bahwa perilaku organisasi yang dihasilkan dalam organisasi dengan tujuan beragam dapat mendapatkan seperangkat tujuan yang dapat diprediksi terhadap asumsi model birokratik rasional, di mana organisasi dalam mendapatkan tujuan yang teridentifikasi. Penolakan komitmen organisasi "postrational" tersebut menunjukkan pada ketidakpastian kekonsistensiannya, dengan kepastian, bahwa perspektif (Weick, 1976: 72), atau anarki terorganisir (March dan Olsen, 1976: 82) dari pada organisasi yang secara rasional terkoordinasi Pengambilan keputusan dalam pendidikan jarang dapat

Lebih lanjut, penelitian tentang pengambilan keputusan kependidikan menghasilkan bahwa pembuat kebijakan umumnya mengejar banyaknya tujuan organisasional yang bersaing dan bertentangan (Firestone dan Herriott, 1982: 12). Sistem pendidikan seringkali menghadapi ketegangan yang diciptakan dengan mencoba menyeimbangkan tujuan-tujuan yang berkaitan dengan efisiensi administrasi dengan tujuan-tujuan yang berkaitan dengan keseimbangan. Beberapa tujuan tersebut cenderung lebih ambigu dan mereka berubah seiring berubahnya kondisi.

Penelitian menunjukkan bahwa pembuat keputusan pada tingkat atas hirarki kependidikan, berlangsung melalui beberapa

tujuan muncul melalui proses tawar menawar dan kompromi dinyatakan Cunningham yang diperlukan untuk memastikan jabatan. Kriteria kinerja yang menspesifikasikan, seperti apa yang akuntabilitas publik, menjadi problematis dalam hal melibatkan konsensus diantara pembuat kebijakan. Kegagalan perspektif tujuan - tujuan yang ambigu dan bertentangan dan kurangnya rasional yang dominan untuk menyediakan pembuat keputusan menuntun pengembangan sejumlah pendekatan - pendekatan yang bersifat bertentangan pada pendidikan di distrik telah dengan pengetahuan yang berguna mengenai pengaturan agenda politis terhadap studi organisasi kependidikan. Bacharach dan Mitchell berusaha mengatasi batasan model rasional dengan dapat diserap pada kebijakan kependidikan dan implementasinya menghasilkan pengetahuan tentang tujuan bertentangan yang

selama dua dekade terakhir, hasil penelitian menemukan bahwa pada asumsi bahwa lingkungan eksternal tertentu hanya akan yang memhungsikan sebuah organisasi. Model ini berdasarkan memandang kekuatan sosial sebagai faktor eksternal dan aktua lingkungan suatu organisasi mempengaruhi organisasi. kependidikan sebagai sistem tertutup (Griffiths, 1988), tetapi masyarakat. Secara konseptual, model ini memandang organisasi bahwa tujuan yang dicapai sejalan dengan kebutuhan di kehidupan di luar sistem pendidikan hanya untuk memastikan keputusan dapat memperoleh pengetahuan yang cukup tentang dapat diprediksikan. Menurut perspektif rasional, pembuat bersinggungan pada organisasi dengan cara yang rasional dan Model rasional jika diterapkan pada organisasi kependidikan

Pengetahuan tentang apa yang diharapkan dari lingkungan Permasalahan problematis bagi para pembuat keputusan dalam menentukan untuk mengadopsi perspektif rasional. Kurangnya Kekuatan sosial yang tidak dapat diprediksikan menjadi

> keputusan dalam organisasi kependidikan. eksternal melemahkan pendekatan rasional dalam pengambilan

reproduksi sosial seperti mempengaruhi siswa, tetapi juga pada dominasi kekuasaan. Analisis tidak hanya terfokus pada organisasi. Microtheorists operasi politik di tingkat pendidikan model-model pluralistik yang telah dikembangkan seperti politik micropolitics di tingkat pendidikan juga muncul, melengkapi kelompok yang kurang beruntung. mempengaruhi pendidikan, dan guru digambarkan sebagai struktur ketidaksetaraan dalam hubungan peran produsen yang misalnya hubungan guru-administrator digambarkan sebagai Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa mode

BAB IV

KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN

A. Batasan Kepemimpinan Pendidikan

epemimpinan (leadership) merupakan pembahasan yang menarik karena kepemimpinan menjadi faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu yang turut mempengaruhi dalam keberhasilan suatu organisasi (Sukamto, 1999:33). Walaupun banyak faktor lain tetapi kepemimpinan menempati posisi yang sangat penting bagi jalannya sistem ataupun sub sistem yang terdapat dalam organisasi. Adapun faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap pencapaian tujuan seperti sumber permodalan yang mencukupi, struktur organisasi yang akurat, dan adanya tenaga professional yang cukup memadai.

Menurut Cohen & Levintal (Honig & Hatch, 2004:21), tujuan – tujuan pendidikan bersumber pada pengembangan dan peningkatan produktivitas proses pembelajaran serta beberapa aktivitas berikut:

The development of productive school-wide goals and strategies also involves the management of information – specifically, the regular encoding of information into various formal (written, explicit) and informal rules that school staff can access. For

example, teachers and administrator that manage information in these way regularly document...

Pengembangan produktivitas tujuan pendidikan yang lebih luas meliputi manajemen pada informasi khusus, pengkodean tetap pada informasi variasi formal (tertulis, eksplisit) dan aturan-aturan informal terhadap staff pendidikan dapat di akses. Sebagai contoh, guru – guru dapat mengatur informasi melalui dokumen tetap.

Pencapaian tujuan pendidikan juga didasarkan pada manajemen yang baik. Aturan-aturan yang diciptakan untuk dapat mengatur tiap personil sekolah dalam pencapaian tujuan. Pengkodean ataupun rekaman proses aktivitas pembelajaran dapat digunakan untuk mengadakan evaluasi. Rekaman proses tersebut akan bermanfaat bagi pengembangan pendidikan menuju pencapaian tujuan pendidikan. Beberapa hal tersebut merupakan salah satu aktivitas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan menurut Sauders (tt: 39) adalah: "educational leadership is any act which facilitates the achievement of educational objectives". Bagi Sauders, kepemimpinan pendidikan adalah beberapa tindakan untuk menfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Dengan demikian kepemimpinan pendidikan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan (sebagai leader) untuk mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan.

Robbin (1999: 365) mengartikan kepemimpinan sebagai berikut: "leadership as ability to influence a group toward the achievement goals". Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk dapat mencapai tujuan. Kepemimpinan lebih menekankan sejauh mana seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menjadikan para

mendasarkan pada konsep - konsep sebagai berikut: Menurut Sadler (1997:22) dalam kepemimpinan juga

- An activity or process;
- The process involves such things as influence exemplary behavior or persuasion;
- Involves actors who are both leader and followers; and
- The process has various outcomes-most obviously the achievement of goals, the enhancement of group cohesion and reinforcement of change of organizational culture.

atau proses, aktivitas mempengaruhi, perilaku yang menjadi tujuan dan perubahan terhadap budaya organisasi yang lebih maju. tujuan yang lebih riil dan komitmen bersama dalam pencapaian panutan, interaksi antarpemimpin dan pengikut serta pencapaian Kepemimpinan menurut Sadler meliputi: adanya aktivitas

organizational relevan goals" (Cevich, 1999: 409). Kepemimpinan as the process of influencing others of facilitation the attainment of tampaknya senada dengan pengertian kepemimpinan menurut lebih diartikan sebagai proses untuk mempengaruhi orang pemimpin adalah kemampuan mempengaruhi para pengikut Robbins. Keduanya lebih menekankan bahwa kemampuan lain dalam menfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini serta kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, kepemimpinan menurut Arthur Jago: "leadership

atas) dengan kepemimpinan pada organisasi non profit seperti pinan pada organisasi profit (seperti yang telah disebut di pendidikan maupun bentuk-bentuk organisasi sosial yang lain Setidaknya, ada beberapa perbedaan pengertian kepemim

> organisasi non profit adalah: Menurut Nanus & Dobbs (1999: 6), pemimpin dalam

to move it in the right direction more precisely: the people, capital, an intellectual resources of the organization A leader of an non profit organization is person who marshals

- 1. Marshaling resources means colleting them, focusing their attention, and inspiring or empowering their use;
- Moving an organization means margizing it, removing performance, and enabling it to learn and grow; and obstacles to process, making the changes necessary to improve
- client or community that the organization was created to server. contribution over the long term to society or to the particular The right direction is the one that makes the greatest possible

organisasi non profit terdiri atas: organisasi non profit sarat dengan muatan moral yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau lebih tepatnya pemimpin menggerakkan semuanya pada arah yang benar. Pemimpin dalam modal maupun sumber daya intelektual pada organisasi serta merupakan seorang yang dapat memberdayakan orang lain Bagi Nanus dan Dobbs, pemimpin organisasi non profit

- 1. Sumber daya pemimpin, diartikan sebagai kemampuan penguasaan dalam mengoptimalkan fungsi para pengikut. para pengikut, membangkitkan semangat serta mempunyai pemimpin dalam menyatukan dan memfokuskan perhatian
- atau bimbingan yang benar memberikan kontribusi yang besar bagi masyarakat dan para pengikut. mengadakan perubahan bagi peningkatan kinerja. Arahan kemampuan untuk mengatasi segala permasalahan serta Menggerakkan organisasi, yaitu kemampuan kerja pemimpin,

orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi

sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

- Menurut George Terry, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok.
- Menurut Cyriel O'Donnell, kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.

Dari dua pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas aktivitas:

- Mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu;
- Memperoleh konsensus atau suatu pekerjaan
- Untuk mencapai tujuan manajer; dan
- Untuk memperoleh manfaat bersama

Oleh karena itu, jika dilihat pada konteks kepemimpinan hal yang saling terkait adalah adanya unsur kader penggerak, adanya peserta yang digerakkan, adanya komunikasi, adanya tujuan organisasi dan adanya manfaat yang tidak hanya dinikmati oleh sebagian anggota.

2

Secara garis besar, kepemimpinan didefinisikan dengan mendasarkan pada ciri-ciri individual, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran tempat pada suatu posisi administratif, serta persepsi orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh-pengaruh tersebut. Menurut Wahjosumidjo (1993:26), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut:

4

S

"kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berpikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu."

Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari (1995:9), mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Lebih lanjut, kepemimpinan terbagi dalam konteks bersama. Lebih lanjut, kepemimpinan terbagi dalam konteks struktural dan nonstruktural. Dalam konteks struktural, struktural diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, mengarahkan serta mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi guna sumber daya manusia yang telah ditentukan. Dalam konteks mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebagai proses non struktural, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses non struktural, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses non struktural, sepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses non struktural, sepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses non struktural, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses non struktural, kepemimpin

Adapun dalam perspektif Yukl (1998:2), kepemimpinan

- dapat didefinisikan sebagai berikut:

 1. Kepemimpinan adalah "perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal)";
- Kepemimpinan adalah "pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui prospek komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu";
- 3. Kepemimpinan adalah "pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi";
- Kepemimpinan adalah "peningkatan pengarah sedikit demi sedikit, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi";
- Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi aktifitas-aktifitas sebuah kelompok yang di organisir ke arah pencapaian tujuan";

42

- Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang diinginkan untuk mencapai sasaran; dan
- Para pemimpin adalah mereka yang konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan serta diaktualisasikan melalui karya.

mencerminkan bahwa kepemimpinan tidak dapat lepas dari seorang pemimpin dalam rangka untuk menstruktur aktivitassebuah proses pengaruh sosial. Pengaruh tersebut dilakukan oleh aktivitas antar faktor dalam suatu organisasi untuk mencapai yang ditetapkan. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kinerja yang optimal sehingga dicapai tujuan organisasi oleh seorang pemimpin sebagai berikut: mengandung beberapa aspek kemampuan yang harus dimiliki beberapa pengertian kepemimpinan di

- Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan;
- 2 Perilaku pemimpin merupakan teladan dan sumber inspirasi para pengikut;
- S. Kemampuan untuk organisasi yang lebih maju; dan mengadakan perubahan budaya
- 4 sumber daya intelektual yang ada pada organisasi pada arah Kemampuan dalam menggerakkan orang lain, modal, yang benar.

para guru, staf administrasi dan siswa dalam mencapai tujuan adalah kemampuan pemimpin pendidikan dalam mempengaruhi pendidikan (pendidikan) serta mengoptimalkan sumber daya Dengan demikian, pengertian kepemimpinan pendidikan

> pada akhirnya dapat tercipta budaya pendidikan yang lebih maju. menjadi suri tauladan bagi semua personel pendidikan yang yang dimiliki pendidikan. Perilaku pemimpin pendidikan merupakan kebiasaan-kebiasaan yang baik (kedisiplinan, daya berupa sarana prasarana. Adapun budaya pendidikan manusia berupa guru, staf administrasi maupun siswa dan sumber Sumber daya yang dimiliki pendidikan adalah sumber daya bagi tercapainya tujuan pendidikan. kesopanan, ketertiban) yang turut mendukung suasana kondusi

Scanned by CamScanner

perilaku pemimpin pendidikan untuk mempengaruhi guru, staf administrasi, dan siswa dalam menjalankan fungsinya baru dalam proses interaksi di lingkungan pendidikan bagian dari aktifitas kepemimpinan pemimpin pendidikan. pendidikan sesuai dengan tuntutan perkembangan, merupakan sasaran, prosedur, input, proses ataupun output dari suatu Kemampuan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan Kepemimpinan pendidikan sebagai memprakarsa pemikirar Kepemimpinan pendidikan juga sebagai

Paradigma Kepemimpinan Pendidikan

pendidikan lebih penting daripada studi kepemimpinan administratif. Bidang teori administrasi pendidikan sangat dalam memahami kepemimpinan. Tinjauan utama dalam bergantung pada penelitian yang dihasilkan disiplin ilmu lain telah dilakukan di berbagai wilayah, umumnya studi tersebut administrasi pendidikan. Meskipun studi tentang kepemimpinar para ahli teori organisasi, sosiolog, psikolog industri, di luar (Slater et al, 1994:35) menggambarkan secara ekstensif pada literatur kepemimpinan adalah terkait administrasi pendidikan didominasi oleh para psikolog dengan acuan utama dalam Asumsi-asumsi tentang pengetahuan dasar administrasi

paradigma kepemimpinan melalui empat perspektif dari teori. model-model teori fungsionalisme struktural dalam mempelajari teori fungsionalisme struktural. Slater menganggap bahwa membahas tentang masalah kepmimpinan berdasarkan pada teori organisasi sosial yang ada

teori tentang kepemimpinan organisasi terdiri 3 perspektif yaitu: melengkapi teori fungsionalisme struktural (rasional). Adapun Bolman dan Deal (1984,1991), mengalami kegagalan dalam Namun, argumen multi paradigmatis yang dibuat oleh

- 1. Pandangan SDM yg berfokus pada kebutuhan individu dalam
- 12 Perspektif politis yang memperlakukan organisasi sebagai arena persaingan kelompok kekuasaan, dan sumber daya
- Perspektif simbolis, melihat organisasi sebagai dorongan budaya melalui ritual-ritual, dan memiliki otoritas

lingkungan (Immegart, 1988: 271) motivasi para pemimpin, belum lagi budaya dan aspek situasi kepemimpinan cenderung mengabaikan tujuan organisasi dan Akan tetapi, literatur tentang sifat, gaya, dan tingkah laku .(Fiedler 1967; Fiedler &Chemers 1974; House dan Baetz 1979). teknologi yang diawasi, kedewasaan pekerja, dan seterusnya situasional yg tergantung pada faktor - faktor sifat pekerjaan literatur baru-baru ini menekankan sifat kepemimpinar mekanisme model pengambilan keputusan rasional. Banyak menemukan dalam berbagai literatur kepemimpinan tentang terhadap studi kepemimpinan. Adapun Immegart (1988) Slater menggambarkan pendekatan struktural-fungsional

repertoar, sesuai dengan situasi konteks dan tugas, tidak ada Secara teoritis, pemimpin efektif memperlihatkan gaya

> pelatihan, hanya kerangka kosong yang harus diisi dengan tindakan yang lebih spesifik. Keduanya, baik perspektif teoretis maupun kepemimpinan. Ketika teori-teori ini diterapkan pada pendidikan akan berdampak pada pengetahuan tentang pembelajaran

Scanned by CamScanner

sebagian besar adalah praktek manajemen pendidikan praktek kependidikan belum banyak didapati, namun yang ada organisasi. Manajemen hanya melahirkan banyak hal dari literatur sebagian besar masih belum melakukan kajian dalam persepktif lajaran. Kepemimpinan pendidikan dalam dataran empiris untuk melakukan perubahan yang dapat meningkatkan pembekepemimpinan instruksional, merupakan gaya kepemimpinan sesuatu dengan lancar. Sementara itu kepemimpinan, khususnya dan mengkoordinasikan sumber daya untuk mencapai tujuan sekedar manajer yang hanya mengadakan, mengorganisasikan pendidikan. Pengelola pendidikan memiliki fungsi lebih dari tetapi literatur ini berkembang luas di luar bidang administrasi unsur strategi manajemen pembelajaran bagi administrator, Sekolah efektif berupaya untuk mengkhususkan pada unsurkepemimpinan pendidikan (Bossert 1988; Erickson 1978). organisasi kelas, penilaian, kurikulum, dan komponen manajepemahaman untuk isu-isu pengelompokan pembelajaran, yang ada, untuk mempertahankan tatanan dan menjalankan men pengajaran lainnya serta bidang administrasi pendidikan Pemahaman secara detail belum ada, termasuk pada tingkat

syarakat belajar. Tidak hanya konsep kepemimpinan sebagai asumsi sangat lemah terhadap pemecahan masalah-masalah administrasi pada berbagai strategi instruksional dalam manajemen. Beberapa masih bersandar pada proses peningkatan kinerja mengajar bukan teori rasional fungsional struktural tetapi dari perspektit aplikasinya kajian hampir mengesampingkan pengaruh pendidikan dan ma-Model umum yang diterapkan untuk memandu administrator

pendidikan. Perkembangan besar dalam pengetahuan pendidikan dasar sejak akhir tahun 1960-an lebih berorientasi pada bagaimana mengasumsikan rasionalitas dan kemajuan dalam membimbing.

Model administrasi pendidikan, kredibilitasnya bergantung pada lemah dan tajamnya jenis pengetahuan yang mencukupi dalam membingkai kerja administrator menurut model organisasi rasional. Pendidikan ataupun nilai-nilai akan memainkan peran yang sangat membantu pendidik. Berbeda dengan empat jenis pengetahuan (tujuan, kekuatan sosial, fungsi produksi, dan proses belajar-mengajar).Tantangan informasi ini menimbulkan model rasional, yakni kesadaran akan pentingnya kegagalan untuk membangun model kepemimpinan faktor-faktor ini berperan dalam membentuk perilaku organisasi.

Menurut Cunningham, ada kecenderungan untuk melihat pendidikan sebagai akses politik di Amerika Serikat. Reformis progresif di awal abad kedua puluh telah berhasil melontarkan administrasi pendidikan, administrasi publik, sebagai sebuah domain keahlian teknis. Hal ini berarti mengurangi pengaruh dominan orang-orang awam, terutama yang tanpa pendidikan dan status, urusan pendidikan, administrasi pendidikan membuat lingkup otonom bagi para ahli.

Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan menjadi sistem mekanisme yang harus melibatkan semua unsur dalam pendidikan, yaitu terkait manajemen pendidikan dan administrasi pendidikan. Sebagaimana proses kepemimpinan dimaknai sebagai berikut:

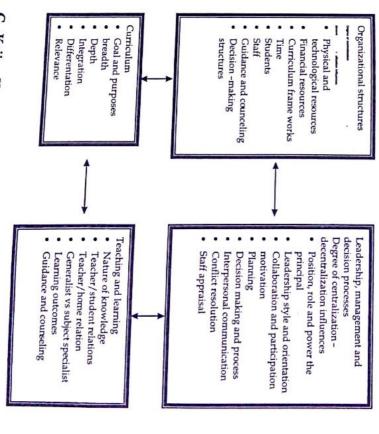
Leadership processes:It is generally accepted that leadership is exercised in different ways in different organizational cultural contexts. Although less well empirically supported, there also appears to be some differentiation between educational leader in different societies. For example, a growing number of empirical studies have identified quite distinct conception of educational

leadership in natives indigeneous communities, including the work of bryaon on native american indian, (Leadership and staff management in diverse cultures 118-119).

Satu sisi proses kepemimpinan pendidikan juga harus tetap menyandarkan pada semua komponen yang ada dalam sekolah atau institusi pendidikan sebagai sebuah sistem.

Adapun empat elemen sekolah dapat di jelaskan sebagai berikut:

The four elements of schooling (Clive Dimmock and Allan Walker, 2005:27)



C. Kajian Kepemimpinan Pendidikan

Prinsip-prinsip dalam *The Great Leaders* untuk Pendidikan Poli Cai Institute di Pomona, bekerja sama dengan universitas

Hibah Peningkatan Mutu Guru (TQE - Teacher PREP) dan Pendidikan Springboard, dikembangkan dan dilaksanakan melalui komunitas pembelajaran pendidikan profesional di lima kabupaten (Baldwin Park, Hacienda La Puente, Pomona dan Rowland Unified dan Valle Lindo) yang melibatkan lebih dari

TIPOLOGI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

dukungan dana bantuan untuk rekonstruksi pendidikan melalui 200 guru, administrator dan para pemimpin pendidikan. Dengan

pengembangan sebuah model yang kuat untuk menkondisikan

peningkatan prestasi siswa. Sementara itu sebagian besar komunitas pembelajaran profesional yang berfokus pada

berpusat pada pendidikan guru, satu tujuan ditujukan pada

kepemimpinan pendidikan serta prestasi siswa dan menarik

guru baru. (Leon, 2009:30)

budaya belajar dapat dimulai dari transformasi kepemimpinan

Penelitian tersebut memberikan makna bahwa penciptaan

pendidikan dengan mengikuti paradigma baru yang lebih pendidikan. Implikasi lebih jauh, transformasi kepemimpinan

berorientasi pada pemberdayaan personel sekolah akan membawa

output pendidikan. Transformasi kepemimpinan pendidikar dampak perubahan yang sangat signifikan terhadap mutu

Oleh karena itu sekolah menjadi pusat studi dan pengembangar memungkinkan terjadinya tingkat organisasi belajar yang efektif

> ataukah gaya kepemimpinan seseorang bersifat lentur atau seseorang cenderung konstan walaupun dalam suasana apapun pada kondisi tertentu. atau dengan kata lain gaya kepemimpinan akan menyesuaikan "fleksibel" tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapinya ertanyaan yang lebih mendasar tentang kepemimpinan adalah apakah gaya kepemimpinan bersifat "fixed". Oleh sebab itu gaya kepemimpinan

yaitu dapat bersifat fixed, dan pendapat yang mengatakan kepemimpinan partisipatif. Kondisi apapun yang dihadapinya sifat dasar demokratik, akan tetap konsisten menggunakan gaya gaya kepemimpinannya otokratik pula. Seseorang yang memilik dasarnya memiliki ciri kepemimpinan bersifat otokratik, maka gaya kepemimpinan bersifat "fleksibel". Seseorang yang pada dikatakan gaya kepemimpinan bersifat fixed (Siagian, 1999: 16). tidak menuntut perubahan gaya kepemimpinan yang lain, hal ini Terdapat dua pendapat tentang gaya kepemimpinan

akan sangat bergantung pada situasi yang dihadapinya. Menurul kepemimpinan bersifat fleksibel. Gaya kepemimpinan seseorang Sebaliknya, ada pendapat yang menyatakan bahwa gaya



teori situasional, seorang pemimpin yang otokratik, akan merubah gaya kepemimpinannya menjadi gaya yang cenderung demokratik apabila kondisi menuntutnya demikian. Lebih lanjut, ada beberapa pendapat yang membagi gaya kepemimpinan menjadi;

- a. partisipatif atau demokratif,
- . otokratif, dan
- c. laissez faire

Sedangkan dari persepektif tugas, gaya kepemimpinan secara umum dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Orientasi pekerjaan (task oriented); dan
- 2. Orientasi kekompakan (human oriented).

Dari dua gaya kepemimpinan tersebut, berkembang relasi gaya kepemimpinan terhadap pelaksanaan tugas yaitu:

- Gaya kekompakan tinggi, kerja rendah;
- Gaya kerja tinggi, kekompakan rendah;
- Gaya kerja tinggi, kekompakan tinggi; dan
- . Gaya kerja rendah, kekompakan rendah.

Gaya kepemimpinan pendidikan lebih terlihat pada pola-pola yang dikembangkan dalam berbagai kebijakan yang ditempuhnya dalam menjalankan kepemimpinan. Berbagai bentuk gaya kepemimpinan tersebut terimplementasi dalam melakukan semua kebijakan pendidikan, yang meliputi pengadaan pembinaan terhadap semua personel pendidikan, pelaksanaan program-program pendidikan, serta berbagai bentuk realisasi program itu sendiri.

Kepala sekolah, guru dan personel sekolah sebagai seorang pemimpin dalam sebuah institusi pendidikan akan sang^{at} terlihat gaya kepemimpinan yang dijalankan serta strategi yang

ditanamkan dalam upaya menggerakkan semua warga pendidikan terhadap sosialisasi program pendidikan maupun relasi gurusiswa yang dikembangkan. Upaya sosialisasi merupakan usaha untuk dapat menggerakkan semua warga pendidikan dalam menuju komitmen pendidikan.

Usaha-usaha pemimpin pendidikan berorientasi dalam membangun kinerja semua personel pendidikan. Peningkatan kinerja akan menjadikan program pendidikan dapat dilakukan dengan mudah. Upaya membangun kinerja pendidikan sudah seharusnya disertai dengan menanamkan motivasi kepada semua personel pendidikan. Motivasi akan lebih efektif jika pemimpin pendidikan memberikan dorongan yang bersifat riil dalam membangun motivasi tersebut.

Perilaku merupakan sebuah contoh yang mudah diikuti dan akan lebih efektif daripada memberikan penanaman motivasi yang hanya berupa nasehat tanpa ada tindakan nyata. Pemimpin pendidikan sebagai motor penggerak terhadap laju peningkatan sarana-prasarana pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan, dituntut menggunakan beberapa cara untuk dapat memberikan dorongan dan motivasi terhadap program yang akan dilaksanakan.

Motivasi yang dibangkitkan oleh pemimpin pendidikan sebagai salah satu bagian dalam usaha memobilisasi personel pendidikan dalam pencapaian tujuan pendidikan. Mobilisasi akan berjalan lebih efektif jika telah timbul kesadaran bagi semua warga pendidikan dalam mewujudkan cita-cita pendidikan. Upaya memotivasi harus disertai dengan gerakan mobilisasi personel pendidikan.

Mobilisasi personel pendidikan akan berjalan lebih baik jika terjadi kesadaran pada setiap personel pendidikan. Dengan demikian, kesadaran personel pendidikan akan tercermin pada

53

semua pandangan personel pendidikan dalam setiap sikap yang ditempuh oleh pemimpin pendidikan.

Pandangan terhadap sikap pemimpin pendidikan yang demokratis menggambarkan suasana yang lebih kondusif sebagai aspirasi yang datang dari para pengikut (personel pendidikan). Sikap demokratis akan dapat menumbuhkan daya kreatifitas yang lebih tinggi bagi semua personel pendidikan sehingga terjadi penyadaran yang lebih baik terhadap komitmen pendidikan. Sikap demokratis dan familiar akan menjadikan suasana kerja lebih bersifat fleksibel, tidak terjadi kesan kesenjangan antara atasan dan pengikut. Kondisi kerja tidak tersekat pada aturan-aturan yang kaku yang serba birokratis, tetapi lebih mengarah pada suasana kerja kondusif. Dengan demikian, suasana kerja akan lebih nyaman.

Suasana kondusif di atas akan memudahkan jalinan kerja antar sub bagian dalam pendidikan. Kondisi tersebut mestinya menyatu dengan sikap aspirasi yang diberikan oleh pemimpin pendidikan. Sikap aspiratif merupakan bentuk penghargaan terhadap beberapa ide yang diberikan oleh personel pendidikan. Dengan demikian, sense of belonging yang dimiliki oleh personel pendidikan akan lebih tinggi. Dampak positif yang diakibatkan, akan menjadikan kesadaran terhadap pencapaian tujuan.

Adapun elemen sekolah yang lain sebagai salah satu faktor dominan penentu keberhasilan pendidikan, keberadaanya sudah selayaknya menjadi mitra kerja yang lebih progresif bersamasama pemimpin pendidikan. Idealisasi tersebut di atas akan terjadi jika terdapat kemitraan yang baik antara pemimpin pendidikan dengan semua warga sekolah. Pemimpin pendidikan mestinya harus mampu mengkoordinir apa yang menjadi saran atau usulan wakil pemimpin pendidikan, jika tidak maka wakil pemimpin pendidikan, jika tidak maka wakil pemimpin pendidikan makna yang seharusnya.

Pada sisi lain, keberadaan komite sekolah juga menjadikan salah satu faktor penentu perkembangan pendidikan. Komite pendidikan sebagai sebuah sub sistem yang terdapat dalam sebuah institusi pendidikan, merupakan lembaga kontrol terhadap perkembangan pendidikan. Bahkan, semua rencana program pendidikan juga harus mendapat persetujuan komite pendidikan. Komite pendidikan juga berhak mengadakan pengawasan terhadap pemimpin pendidikan maupun menilai kinerja guru. Pemimpin pendidikan, seharusnya membangun hubungan kerja yang baik dengan komite pendidikan.

Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kepengikutan (followership) karena kepemimpinan menjadi tidak berarti jika tanpa adanya peran serta pengikut. Tingginya rasa kepengikutan akan terpengaruh pada sejauh mana pemimpin pendidikan sebagai seorang pemimpin, dalam melibatkan semua personel pendidikan terhadap penyusunan program-program pendidikan. Semakin sering frekuensi personel pendidikan dalam menjalankan program maupun keterlibatan dalam menyusun program akan berpengaruh terhadap keikutsertaan personel pendidikan pada setiap program.

Mekanisme pengambilan keputusan selain dengan pola di atas juga kadang dilakukan dengan cara tidak terlalu formal, tetapi lebih mengarah pada suasana santai. Di samping kiat melibatkan unsur pendidikan dalam penyusunan maupun realisasi program baru, upaya pembelajaran personel pendidikan juga sangat perlu pendelegasian beberapa tugas. Pendelegasian tugas dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab yang besar pada personel pendidikan. Berangkat dari rasa tanggung jawab tersebut, akhirnya akan membentuk pola penyadaran pada personel pendidikan. Bentuk pendelegasian tugas dari pemimpin pendidikan berakibat pada bentuk aktualisasi diri masing-masing personel pendidikan.

merupakan salah satu bentuk apresiasi terhadap kewenangan

Pendelegasian tugas yang diberikan semua personel sekolah

cukup tinggi Mekanisme pengambilan keputusan bersama seharusnya

dilakukan oleh seorang pemimpin pendidikan dengan partisiatif, yaitu: secara bersama-sama (Griffin&Moorhead, 1986: 367). Akhirnya melibatkan semua pengikut dan selanjutnya diambil keputusan akan diperoleh beberapa keuntungan dari gaya kepemimpinan

- Konsultasi kebawah, untuk menarik keahlian ataupun ide-ide yang dimiliki oleh pengikut;
- 2. Konsultasi lateral, keterbatasan seorang pemimpin pendipendidikan; dan dikan akan terealisasi karena terlibatan semua peronel
- Konsultasi keatas, memungkinkan pemimpin untuk dapat mengadakan seleksi terhadap kemampuan yang lebih yang dimiliki oleh personel pendidikan untuk dapat di tempatkan pada pos yang lebih tepat.

w.

yang kondusif antara personel pendidikan.

pengikut (Wahjosumidjo, 2002: 28). Tanpa adanya peran serta

Kepemimipinan tidak dapat lepas dari adanya peran serta

terhadap sikap pemimpin pendidikan dalam pengambilan tidak dapat berjalan dengan baik. Pandangan yang lebih jauh pengikut yang tinggi akan menjadikan program pendidikan

mempengaruhi, perilaku yang menjadi panutan, serta adanya

beberapa aspek, yaitu adanya aktifitas atau proses, aktifitas

Sikap tersebut akan membawa pada iklim kinerja kondusif dan

interaksi antara pimpinan dan pengikut (Sadler, 1997: 22).

aspiratif dan demokratis. Pada dasarnya, kepemimpinan meliputi kebijakan pendidikan lebih efektif jika dipandang telah bersikap

pendidikan perlu diadakan job descripton yang lebih jelas. Namun, pendelegasian yang terlalu longgar dan tanpa adanya dalam pengambilan keputusan (Griffin & Moorhead, 1986: 367). oleh pemimpin pendidikan kepada individu atau kelompok Pendelegasian tugas juga meliputi wewenang yang diberikan gaya kepemimpinan yang laissez faire. Kejelasan job description kontrol dari pemimpin pendidikan juga akan mengacu pada pendelegasian tugas yang lebih baik, akan meningkatkan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan dalam memberikan menggerakan personel pendidikan berjalan lebih efektif (Robbin. peran kepemimpinan pendidikan dalam mempengaruhi dan Pada pendelegasian tugas yang dilakukan oleh pemimpin

1999: 365). Hal di atas pada akhirnya akan berpengaruh pada

Skala orientasi tujuan dirancang oleh administrator Skala orientasi tujuan dirancang oleh administrator pendidikan memiliki beberapa manfaat praktis, termasuk penyiapan calon administrator pendidikan, proses kerja penyiapan calon administrator pendidikan, proses kerja pera pemimpin pendidikan, dan pengembangan profesional pelatihan administrator pendidikan. Seorang pemimpin pendidikan mempersiapkan kerja berikutnya berarti memiliki pendidikan mempersiapkan atribut-atribut yang sering digambarkan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan disposisi. Motivasi adalah elemen kunci keberhasilan seorang individu. Ketika calon pemimpin pendidikan atau para pelaku pendidikan tidak memiliki motivasi mereka tidak mungkin untuk belajar atau kinerja yang baik.

A. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

suatu jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang berorientasi mendasarkan pada prosedur pengambilan keputusan bersama (Yukl, 1998: 132). Studi kepemimpinan partisipatif lebih kepada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan pengikutnya. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan yang menitikberatkan pada usaha seorang pemimpin dalam kepemimpinan demokratik merupakan gaya kepemimpinar yang telah ditetapkan. Hal ini karena ditopang dari kinerja para diuntungkan dalam menjalankan semua rencana (planning) rasa tanggung jawab, yang lebih besar terhadap pencapaian tujuar gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memilik pengambilan keputusan. Dampak positif yang ditimbulkan dari melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap Dengan demikian, pemimpin partisipatif akan lebih merasi Gaya kepemimpinan partisipatif atau disebut dengan gaya

> Adapun prosedur pengambilan keputusan menurut Vroom dan Yetton (Yukl,1998: 133) serta menurut Griffin dan Moorhead (199: 367) adalah sebagai berikut:

- Keputusan otokratik, seorang manajer mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan opini atau pendapat orang lain;
- Konsultasi, manajer menanyakan opini orang lain, kemudian

2

memutuskan sendiri setelah mempertimbangkan opini-opini lain; Keputusan bersama, manajer mendiskusikan dengan para pengikutnya dan mengambil keputusan bersama-sama; dan

3

Pendelegasian, manajer memberi wewenang kepada individu atau kelompok, kekuasaan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan.

Keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah: 1) Konsultasi ke bawah dapat digunakan dalam rangka meningkatkan kualitas keputusan dengan menarik keahlian yang dimiliki oleh para pengikut, sehingga para pengikut akan dapat menerima semua putusan yang diambil serta dapat menjalankanya; 2) Konsultasi lateral, pemimpin melibatkan peran serta orang-orang dalam berbagai sub unit untuk mengatasi keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemimpin. Konsultasi lateral memudahkan koordinasi dan kerjasama diantara para pemimpin dari berbagai sub untuk organisasi; dan 3) Konsultasi ke atas, memungkinkan seorang pemimpin untuk menaruh keahlian seseorang atasan yang berkemampuan lebih besar dari manajer.

Pemimpin partisipatif memandang peran dirinya selaku koordinator dan integrator terhadap berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga terjadi kinerja yang sinergis dalam mencapai komitmen bersama. Pendekatan yang digunakan seorang pemimpin

dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan adalah pendekatan holistik dan integralistik. Peranan yang dimainkan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin dengan gaya partisipatif menjadi lebih besar. Keseluruhan nilai-nilai yang diambil dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia (humanistik).

Menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia berarti bahwa pemimpin tidak hanya berorientasi pada materi saja. Akan tetapi ada kebutuhan imateri yang mempunyai nilai tak kalah penting seperti politik, sosial budaya, kebutuhan prestise, dan kebutuhan untuk mengaktulisasikan diri. Pemimpin yang bergaya partisipatif memandang para pengikut memiliki kebutuhan fisik, mental, sosial dan spritual. Pemuasan terhadap jenis kebutuhan tersebut menuntut perlakuan yang berasumsi bahwa manusia sebagai makhluk individu dengan karakteristik tersendiri. Pemimpin partisipatif akan melakukan organisasi sebagai tempat untuk mencapai komitmen bersama antara semua anggota organisasi dengan penyusunan visi dan misi yang jelas.

Nilai-nilai yang humanistik akan tercermin dengan jelas pada sikap seorang pemimpin yang bergaya partisipatif dengan hubungannya terhadap para pengikut. Hal ini akan menimbulkan kesadaran yang mendalam bagi para pengikut dalam menjalankan tugas, karena keikutsertaan para pengikut dalam setiap pengambilan keputusan. Akhirnya, para pengikut mempunyai tanggung jawab besar dalam pelaksanaan keputusan yang diambil. Rasa tanggung jawab tersebut akan menimbulkan kinerja yang lebih baik. Adapun dalam pemberian sangsi pada para pengikut, pemimpin partisipatif akan bersifat korektif dan edukatif bukan bersifat punitif, meskipun cara ini perlu diambil apabila memandang sudah dipandang perlu.

Seorang pemimpin partisipatif akan disegani dan dihormati

bukanlah ditakuti. Perilakunya akan mendorong daya inovatif dan kreatifitas yang tinggi bagi para pengikut. Pemimpin partisipatif akan memberikan keleluasaan bagi para pengikut untuk berkreasi, serta memberikan penghargaan kepada para pengikut yang berpartisipasi. Reward atau penghargaan akan memberikan dampak pada pengikut untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, pemimpin dengan gaya partisipatif berorientasi pada "people centered" karena menempatkan manusia dalam organisasi pada posisi yang paling fundamental.

Scanned by CamScanner

Berangkat dari berbagai konsep tentang gaya kepemimpinan partisipatif, maka gaya kepemimpinan pendidikan partisipatif adalah pemimpin pendidikan yang lebih melibatkan partisipasi guru, siswa, dan staf administrasi dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan pendidikan maupun putusan-putusan lain. Dengan melibatkan semua unsur pendidikan dalam setiap pengambilan keputusan, maka putusan yang diambil akan melibatkan semua unsur sehingga akan memudahkan semua personel pendidikan untuk menjalankannya. Adapun pola pengambilan keputusan yang dapat diambil oleh pemimpin pendidikan dapat ditempuh dengan cara; konsultasi, keputusan bersama, ataupun pendelegasian, sehingga peran pemimpin pendidikan dalam gaya kepemimpinan partisipatif adalah lebih bertindak sebagai manajer.

B. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Konsep kepemimpinan maupun authority, menurut Stogdil (Sukamto, 1995: 37), merupakan bagian gaya serta fungsi kepemimpinan. Selanjutnya, gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua bagian yaitu; Patrimonial form Leadership, Charismatic Leadership. Sutarto (1991: 65) memakai istilah kepemimpinan otokratik dengan menggunakan sebutan "kepemimpinan klasik".

Istilah tersebut di maksudkan untuk menganggap bahwa setiap pengikut pasif, malas dan berkinerja rendah, tidak berambisi, statis, takut menanggung kewajiban. Kemudian istilah kepemimpinan otokratik menurut Sutarto berkembang menjadi: authoritarian, autocratic, directional, directive, leader centered, task motivated leader dan leader facilitation.

Kepatuhan pengikut terhadap pimpinan merupakan corak gaya kepemimpinan otokratik. Dalam menjalankan kewajiban sesuai dengan aturan yang bersumber pada tradisi, pengikut patuh pada pimpinan bukan dilandaskan pada tatanan impersonal, tetapi menjadi loyalitas pribadi dan membiasakan diri tunduk pada kewajiban. Dalam hal ini, tradisi adalah suatu sistem koordinasi yang bersifat mengikat dan dinyatakan sah, dipercaya atas dasar kesucian dari tatanan sosial serta senantiasa ada sangsi yang dibebankan (Sukamto, 1995: 26).

Pemimpin yang bergaya otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang bertujuan pada pembenaran segala tindakan yang ditempuhnya untuk mencapai tujuan. Pembenaran tindakan bertendensius pribadi, apabila tindakan tersebut akan mempermudah tercapainya tujuan maka dikatakan benar dan sebaliknya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang bergaya otokratik mempunyai berbagai sikap antara lain:

- Memperlakukan para pengikut sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, sehingga kurang menghargai harkat dan martabat mereka;
- Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas tersebut dengan kepentingan dan kebutuhan para pengikut; dan
- Mengabaikan peranan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan. (Sondang, 1999: 32).

Para pemimpin yang bergaya otokratik menjadikan tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi sehingga konsekuensinya pemimpin tidak dapat menerima saran para pengikut. Pemimpin otokratik lebih menuntut ketaatan penuh para pengikut, menegakkan disiplin kaku, keras dalam perintah dan instruksi serta menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh pengikut.

Secara ringkas, kepemimpinan otokratik lebih menitikberatkan pada otoritas pemimpin dengan mengesampingkan partisipasi dan daya kreatif para pengikut. Gaya kepemimpinan pendidikan yang otokratik sangat mengesampingkan peran serta kemampuan guru, siswa dan staf administrasi dalam setiap kebijakan yang ditempuhnya. Tingginya tingkat otoritas gaya kepemimpinan pendidikan otokratik menjadikan semua policy pendidikan didominasi oleh putusan pemimpin pendidikan. Pemimpin pendidikan yang bergaya otokratik menganggap guru, siswa dan staf administrasi mempunyai kinerja yang rendah dan lebih cenderung statis.

C. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Karakteristik utama pada gaya kepemimpinan Laissez Faire meliputi: persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikap dalam hubungannya dengan para pengikut, perilaku organisasi dan gaya kepemimpinan yang biasa digunakan (Sondang, 1999: 38). Persepsi seorang pemimpin yang bergaya Laissez Faire memandang perannya sebagai seorang pemimpin, hanya berkisar seputar pandangan dirinya yang menganggap bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya. Para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang telah mampu mengetahui apa yang menjadi tugas organisasi, sasaran-sasaran yang ingin dicapai, tugas apa yang harus diuraikan oleh

masing-masing anggota dan seorang pimpinan tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam organisasi.

Pemimpin bergaya Laissez Faire memposisikan dirinya sebagai "Fasilitator". Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa para anggota organisasi telah dapat mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada semua aturan pencapaian yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin dengan gaya Laissez Faire cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak peran untuk mencampuri arah dan perkembangan organisasi.

Adapun nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin dengan gaya Laissez Faire dalam menjalankan fungsi kepemimpinan pada umumnya berpandangan bahwa:

- .. Manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama;
- Manusia mempunyai kesetiaan kepada sesama dan kepada organisasi;
- . Patuh terhadap norma-norma dan peraturan yang telah menjadi komitmen bersama; dan
- Mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang telah menjadi tanggungannya.

Dengan sikap organisasional demikian, pemimpin dengan gaya Laissez Faire menganggap bahwa para pengikut sebagai seorang yang dewasa, bertanggung jawab dan mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap tugasnya. Pandangan pemimpin yang bergaya Laissez Faire menganggap nilai yang paling tepat dalam hubungan antara atasan dengan pengikut adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang sangat besar.

S

Sikap seorang pemimpin yang Laissez Faire dalam memimpin organisasi dan para pengikutnya lebih cenderung

permisif, dalam arti bahwa semua anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan kemauan hati nuraninya asal saja kepentingan tetap pada koridor tujuan organisasi tetap tercapai. Kreatifitasnya dalam penyusunan struktur tugas pada para pengikut dapat dikatakan minimum. Kepentingan dan kebutuhan para pengikut mendapat perhatian besar karena dengan terpeliharanya kepentingan dan terpenuhinya berbagai kebutuhan para pengikut. Mereka akan dengan sendirinya berperilaku positif dalam kehidupan organisasinya.

Melalui sikap yang permisif, perilaku seorang pemimpin yang Laissez Faire cenderung mengarah pada tindakan yang memperlakukan pengikut sebagai rekan sekerja. Hanya saja kehadirannya sebagai pemimpin diperlukan karena akibat adanya struktur dan hirarki organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa karakteristik utama seorang pemimpin yang bergaya Laissez Faire memiliki ciri sebagai berikut:

- Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif;
- Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal itu yang memang menuntut keterlibatannya seorang langsung;
- 3. Status quo organisasional tidak terganggu;

4

- Pertumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan; dan
- Selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang sangat minimum.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, pemimpin pendidikan yang bergaya Laissez Faire akan memberikan

kebebasan yang sangat longgar terhadap guru, staf administrasi dalam menjalankan tugas serta mereka dilibatkan dalam beberapa pengambilan keputusan. Kepemimpinan pendidikan yang Laissez Faire akan sangat permisif terhadap daya kreatifitas yang dilakukan oleh guru, staf administrasi, siswa selama masih tetap dalam rangka memajukan pendidikan. Pemimpin pendidikan bergaya Laissez Faire juga mengedepankan pemenuhan kepuasan bagi para guru, staf administrasi, dan siswa sehingga dengan demikian seorang pemimpin pendidikan berasumsi apabila para guru, staf administrasi dan siswa merasa terpenuhi kebutuhannya akan menunjukkan kinerja dan prestasi yang tinggi dalam pendidikan. Namun, yang menjadikan dampak negatif, adalah intervensi yang terlalu longgar dari seorang pemimpinan menjadi berkurang.

D. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berorientasi kepada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori kepemimpinan transformasional mempelajari cara para pemimpin mengubah budaya organisasi dan menata struktur organisasi serta melakukan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi.

1. Kepemimpinan yang Memberi Transformasi

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns tahun 1978 dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional merupakan proses yang didalamnya para pemimpin dan pengikut saling memberikan

ide konstruktif terkait moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dalam budaya organisasi.

Para pemimpin tersebut mencoba mengajak para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, atau kebencian. Bagi Burns, kepemimpinan yang mentransformasi (transforming leadership) dapat direalisasikan oleh siapapun dan pemimpin dalam semua tingkatan.

Burns membedakan kepemimpinan yang mentransformasi (transforming leadership) dan kepemimpinan transaksional (transactionalleadership). Jenis kepemimpinan yang transaksional memotivasi pengikut dengan menunjuk pada kepentingan diri sendiri.

2. Orientasi Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, terutama berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pemberdayaan organisasi seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab. Burns juga membedakan kepemimpinan transaksional dan kepernimpinan yang mentransformasi dari sisi pengaruh yang didasarkan atas kekuasaan birokratis.

Organisasi-organisasi birokratis menekankan kepada legitimate power dan menghormati peraturan-peraturan serta tradisi, daripada pengaruh yang didasarkan atas pertukaran atau inspirasi.

Bagi Burns, kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan sejumlah tindakan yang mempunyai ciri-ciri sendiri. Burns (1978; 440) menjelaskan kepemimpinan merupakan sebuah arus antar hubungan yang berkembang dan pemimpin secara terus-menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasi

dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi kendala dalam proses kepemimpinan.

Kepemimpinan yang mentransformasi dapat dipandang sebagai proses mempengaruhi, pada tingkat mikro mempengaruhi antara para individu dan dan di tingkat makro merupakam usaha memobilisasi kekuasaan untuk mengubah sistem sosial dan memperbaiki lembaga-lembaga. Pada analisis tingkat makro, kepemimpinan transformasional melakukan aktifitas antara lain mengekspresikan, dan menengahi konflik di antara kelompokkelompok. Konflik-konflik di antara kelompok-kelompok. Konflik-konflik di antara kelompok-kelompok membuat kendala organisasi, namun pada saat yang bersamaan dapat berguna untuk memobilisasi pengikut menuju komitmen organisasi.

3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985) mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional (transformational leadership) yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal dari Burns (1978). Pemimpin transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut dalam kepemimpinan transformasional merasa adanya kepercayaan, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan; (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya menyelesaikan pekerjaan dengan baik, (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasai atau tim daripada kepentingan diri sendiri.

Tiga komponen kepemimpinan transformasional meliputi: karisma, stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian yang diindividualisasi (individualized consideration).

Karisma didefinisikan sebagai proses. Seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat bagi para pengikut untuk menuju komitmen organisasi. Perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional saling berhubungan untuk melakukan perubahan-perubahan kinerja para pengikut dan budaya organisasi yang lebih kondusif.

BAB VI

TUGAS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

mengajar sebagai pemberdayaan umat manusia. pada karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Adapun karakteristik tersebut adalah adanya proses belajarpencapaian komitmen. Keunikan institusi pendidikan didasarkan didalamnya terdapat keterkaitan berbagai dimensi untuk menuju karena pendidikan merupakan sebuah organisasi yang dikatakan bersifat komplek dan unik. Bersifat komplek endidikan merupakan sebuah institusi yang dapat

mempunyai fungsi sebagai berikut: manajer, pemimpin, sebagai dan keunikan institusi pendidikan, pemimpin pendidikan pendidik (Wahjosumidjo, 2002, 82). dari beberapa sudut pandang. Sejalan dengan kompleksitas Dengan demikian, fungsi pemimpin pendidikan dapat dilihat Sehingga dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pendidikan fundamental dalam mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan. lebih identik dengan keberhasilan kepemimpinan pendidikan menuntut adanya peran pemimpin pendidikan yang sangat Kompleksitas dan keunikan yang dimiliki oleh pendidikan

membagi fungsi kepemimpinan Pemimpin pendidikan menjadi Secara lebih rinci Departemen Pendidikan Nasional

> 6) inovator, dan 7) motivator atau sering disebut dengan istilah administrator,4) supervisor (penyelia), 5) leader (pemimpin), EMASLIM (Tim Penyusun Diknas, 2000: iv) tujuh yaitu; 1) sebagai edukator (pendidik), 2) manajer, 3)

Scanned by CamScanner

dan aspek kemampuan mengoptimalkan daya pendidikan. program, menyusun organisasi kepegawaian, menggerakan staf sebagai manajer mencakup aspek kemampuan menyusun contoh mengajar. Fungsi kemampuan pemimpin pendidikan dan mengikuti perkembangan iptek dan kemampuan memberi membimbing siswa, mengembangkan staf, kemampuan belajar membimbing guru, kemampuan membimbing karyawan (pendidik) mencakup tujuh aspek yaitu: prestasi guru, kemampuan Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai educator

supervisor (penyelia), leader (pemimpin), inovator dan motivator (EMASLIM) dapat diringkas menjadi tiga unsur pokok yaitu: pendidikan sebagai edukator (pendidik), manajer, administrator mengelola administrasi persuratan. Fungsi kepemimpinan kedanaan, sarana dan prasarana maupun aspek kemampuan mengajar serta bimbingan dan konseling, kesiswaan, ketenagaan mencakup kemampuan mengelola administrasi kegiatan belajar Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai administrator

- Pemimpin pendidikan sebagai manajer mencakup didalamnya fungsi sebagai administrator, dan supervisor (penyelia);
- 2. Pemimpin pendidikan sebagai (leader) mencakup didalamnya fungsi sebagai inovator dan motivator; dan
- S. Pemimpin pendidikan sebagai educator.

leader dan pendidik dapat diterangkan sebagai berikut: Adapun fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai manajer,

A. Kepemimpinan Pendidikan Sebagai Manajer

Fungsi pemimpin pendidikan sebagai manajer menurut Wahjo Sumidjo adalah menduduki fungsi-fungsi manajemen. Fungsi pemimpin pendidikan sebagai manajer identik dengan keharusan menjalankan berbagai fungsi yang ada pada manajemen. Manajer sudah pasti melakukan berbagai aktivitas, sedangkan aktivitas kerja manajer sering dikategorisasikan menjadi fungsi-fungsi manajemen.

Adapun fungsi manajemen menurut Rue dan Byars (2000:

6) adalan:

- Planning deciding what objectives to pursue during a future period and what to do to achieve those objectives;
- Organizing, grouping activities, assigning activities, and providing the authority necessary to carry out the activities;
- Staffing, determining human resource needs and recruiting selecting training and developing human resources;
- 4. Leading, directing and channeling human behavior toward the accomplishment of objectives; and
- Controlling, measuring performance against objectives, determining the causes of deviations, and taking corrective action where necessary.

Rue dan Byars memandang fungsi manajemen yang harus dilakukan oleh seorang manajer meliputi lima aspek yaitu:

- . Planning (perencanaan), meliputi penentuan tujuan organisasi untuk melaksanakan dan penentuan berbagai hal atau strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan;
- Organizing (pengorganisasian) terdiri dari: pengelompokan aktivitas, penentuan aktivitas dan adanya otoritas yang akan membawa pada aktivitas pencapaian tujuan;

- staffing (penyusunan personalia) mencakup: penentuan kebutuhan sumber daya manusia, rekrutmen seleksi, latihan dan pengembangan sumber daya manusia;
- leading (pengarahan) merupakan pengaturan dan penyaluran sumber daya manusia mencapai prestasi yang menjadi tujuan dan

Scanned by CamScanner

4.

controlling (pengawasan) mencakup pengukuran kinerja terhadap tujuan-tujuan yang telah ditentukan, penentuan kasus-kasus penyimpangan dan pengambilan tindakan untuk perbaikan yang diperlukan.

5

Senada dengan Rue dan Byars, menurut Henry Fayol (Hani Handoko, 2001:21), fungsi-fungsi manajemen terdiri dari lima aspek yaitu; perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan.

- Perencanaan, meliputi: pemilihan atau penetapan tujuantujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- 2. Pengorganisasian, antara lain: penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perencana dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan dan tanggung jawab tertentu, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individuindividu untuk melaksanakan tugasnya.
- Penyusunan personalia, adalah recruitment, latihan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

72

Pengarahan, berfungsi untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan fungsi leading (pengarahan) sering disebut dengan leading directing motivating actuating. Pengawasan, penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan serta memberdayakan sumber daya yang telah tersedia secara tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melakukan tugas-tugas. Mengendalikan, dalam arti pemimpin bertugas mengarahkan dan mempengaruhi seluruh SDM untuk sumber material pendidikan. Memimpin, pemimpin pendidikan mengkoordinasi Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumberpemimpin pendidikan harus mampu menghimpun dan yang dilakukan. Mengorganisasikan, mengandung arti bahwa merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan bahwa pemimpin pendidikan harus dapat memikirkan dan (Wahjosumidjo, 2002: 93). Merencanakan dimaksudkan memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi mencapai tujuan, dan apabila terdapat bagian-bagian yang salah pendidikan memperoleh jaminan bahwa pendidikan berjalan meliputi, dana, perlengkapan, informasi, maupun SDM. meluruskan. Memberdayakan sumber daya pendidikan, pemimpin pendidikan harus dapat memberikan arahan dan Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai manajer adalah

Dengan demikian, sesuai dengan fungsinya sebagai manajer, pemimpin pendidikan dituntut untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (Specific End). Kerja pemimpin pendidikan merupakan kerja tim yang dibantu oleh guru dan staf administrasi. Pemimpin pendidikan dituntut mampu meningkatkan kinerja semua sub sistem yang terdapat dalam institusi pendidikan. Hal

itu semua menuntut kemampuan pemimpin pendidikan sebagai manajer untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Berangkat dari beberapa pendapat tentang fungsi-fungsi manajemen di atas dapat ditarik benang merah, bahwa pemimpin pendidikan sebagai manajer harus dapat melakukan fungsi-fungsi manajemen untuk dapat merealisasikan tujuan pendidikan pada pencapaian prestasi. Pemimpin pendidikan sebagai seorang manajer harus melakukan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

Perencanaan mencakup aspek:

- Kemampuan menentukan tujuan organisasi;
- Kemampuan merumuskan program pendidikan;
- Kemampijan menyisiin strategi nengembangan:
- Kemampuan menyusun strategi pengembangan; dan
- l. Kemampuan menentukan standarisasi pencapaian tujuan.
- 2. Organizing (pengorganisasian) mencakup aspek-aspek:
- a. Kemampuan menghimpun dan mengkoordinasi SDM;
 b. Kemampuan menghimpun dan mengkoordinasi sumber-

sumber material pendidikan;

- Kemampuan menentukan sumber daya yang dibutuhkan pendidikan;
- Kemampuan menentukan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan;
- Kemampuan mengembangkan institusi pendidikan; dan
- Kemampuan penugasan dan tanggung jawab kepada guru dan staf administrasi.

 Staffing (penugunan personalia) mengakun asnek-aspek
- Staffing (penyusunan personalia) mencakup aspek-aspek kemampuan penentuan kebutuhan SDM
- Kemampuan mengadakan rekrutmen;
- Kemampuan mengadakan seleksi bagi penerimaan guru

dan karyawan;

- Kemampuan mengadakan pelatihan dan pengembangan SDM; dan
- d. Kemampuan mengadakan orientasi pada guru dan staf administrasi.
- 4. Leading (Pengarahan) mencakup aspek-aspek:
- Kemampuan menyusun job description;
- Kemampuan untuk menempatkan para pengikut pada SDM yang tepat;
- c. Kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja; dan
- . Kemampuan untuk memberikan arahan bagi para guru dan staf administrasi.
- Controlling (pengawasan) mencakup aspek-aspek:
- Kemampuan untuk penilaian kinerja pengikut;
- Kemampuan untuk mengidentifikasi kasus-kasus penyimpangan;
- Kemampuan mengadakan strategi untuk mengadakan perubahan; dan
- . Kemampuan menyusun strategi untuk kontrol terhadap proses pencapaian tujuan.

Tiga fungsi kepemimpinan pendidikan yaitu:1) Pemimpin pendidikan sebagai manajer mencakup didalamnya fungsi sebagai administrator, dan supervisor (penyelia); 2) Pemimpin pendidikan sebagai pemimpin (leader) mencakup didalamnya fungsi sebagai inovator dan motivator; dan 3) Pemimpin pendidikan sebagai pendidik (educator).

Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai seorang manajer lebih mengarah pada tindakan sebagai seorang konseptor

terhadap program-program pengembangan pendidikan. Pemimpin pendidikan yang visioner akan membawa pendidikan pada laju perkembangan pendidikan yang sangat signifikan. Pemimpin pendidikan sebagai top leader dalam institusi pendidikan hendaknya mempunyai visi yang jelas terhadap arah perkembangan pendidikan. Visi yang telah disepakati menjadi komitmen bersama personel pendidikan diterjemahkan pada program – program pendidikan.

Pelaksanaan program, tidak dapat lepas dari usaha mengkoordinir serta menggerakan sumberdaya pendidikan maupun sumberdaya yang lain. Pengelolaan dana pendidikan yang telah dicapai seharusnya dapat dikelola dengan manajemen yang benar. Pengelolan dana yang tidak transparan akan menjadikan permasalahan yang krusial dan klasik bila di kelola tidak menggunakan manajemen yang fair. Apabila telah terbangun image yang tidak baik pada tindakan pemimpin pendidikan dalam menggunakan dana, akan menurunkan citra kepemimpinan.

Tindakan open management dalam pengelolaan dana pendidikan, mejadikan tingkat kepercayaan yang tinggi bagi personel pendidikan. Pada akhirnya, akan meningkatkan motivasi yang lebih bagi peningkatan program sarana – prasarana pendidikan. Dampak lanjut yang ditimbulkan dari langkah keterbukaan dalam manajemen dapat mempengaruhi personel pendidikan dalam menjalankan tugas masing-masing. Pemimpin pendidikan memiliki daya yang kuat dalam mempengaruhi personel pendidikan dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, prioritas program yang telah dicanangkan akan cepat diaktualisasikan.

Pencapaian program tersebut sangat dipengaruhi pada optimalisasi sumberdaya pendidikan seperti; dana, perlengkapan,

maupun sumber dari luar pendidikan. Semakin tinggi tingkat optimalisasi elemen di atas, akan semakin mempercepat keberhasilan program pendidikan. Usaha-usaha yang dilakukan oleh personel pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh peran utama pemimpin pendidikan.

Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai manajer adalah lebih menduduki fungsi-fungsi manajemen. Pemimpin pendidikan menjalankan fungsi manajemen tidak lepas dari tindakan manajerial. Segala fungsi manajerial pemimpin pendidikan juga tidak dapat melepaskan diri dari fungsi manajemen yang meliputi: planning, organizing, staffing, leading dan controlling (Rue & Byars, 2000: 6). Program pembenahan sarara-prasarana pendidikan merupakan prioritas salah satu program yang telah dilakukan oleh pemimpin pendidikan. Pencanangan program termasuk menjalankan fungsi manajerial yaitu planning (perencanaan).

Perencanaan dilakukan dengan upaya mengorganisir dari semua potensi yang telah ada. Adapun usaha mengorganisir dapat dilakukan dengan menggerakan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Upaya optimalisai net-working merupakan usaha dalam rangka mempercepat penyelesaian program. Penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan akan mengarah pada tujuan pendidikan (Handoko, 2001: 21).

Fungsi manajerial yang lain adalah berupa pengarahan. Pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan pada proses belajar-mengajar maupun pembenahan terhadap sikap dan moral dapat dilakukan dengan prinsip keteladanan.

Fungsi controling atau pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan dengan sendirinya tidak dapat dipisahkan dalam rangka menuju efektif. Pola pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan melalui pendekatan yang lebih

bersifat persuasif dan melakukan pengawasan yang lebih bersifat non formal akan lebih berjalan fleksibel, tidak menimbulkan kesan introgatif. Selain hal di atas, tindakan open management dalam penggunaan rencana pendidikan juga membawa dampak positif terhadap kepercayan personel pendidikan. Dengan demikian, dapat ditarik benang merah jika fungsi manajerial: planning, organizing dan controlling, telah dapat berjalan secara efektif maka terjadi budaya orgasisasi sekolah yang efektif.

Rencana rekrutmen input siswa juga diperlukan pembenahan dan perencanaan yang lebih matang. Bentuk-bentuk publikasi akan berdampak pada animo masyarakat sehingga akan memperkuat daya saing dengan lembaga yang lain tetapi hal ini tidak akan membawa hasil yang singnifikan. Perencanaan rekrutmen siswa perlu direncanakan dengan baik. Hal ini perlu di lakukan alternatif publikasi-publikasi akademik.

Pada staffing seorang pemimpin dapat melakukan penyusun job description yang lebih aplikatif pada masing-masing personel pendidikan. Penyusunan job description akan lebih efektif melibatkan semua personel pendidikan sehingga tingkat kesadaran yang tinggi akan diperoleh dari tiap-tiap tugas yang telah disusun.

B. Kepemimpinan Pendidikan Sebagai Leader

Keberhasilan pemimpin pendidikan sebagai seorang leader mendasarkan pada kuatnya kepengikutan menjadi unsur utama keberhasilan seorang pemimpin. Kemampuan untuk menggerakan personil pendidikan bekerjasama dalam pencapaian tujuan menjadi penting. Kemampuan pemimpin pendidikan disebutkan sebagai berikut:

School leaders at all level must collaborate with staff member and school personnel to create a vision for the future and a process for change, ensuring that school and school district are

community members. The focus on the purpose and direction of the organization (as strategy for change work) is to insure viable and thriving learning communities for students, staff, and the long-term stability and quality of the educational program.

pemimpin pendidikan. pendidikan dan hal ini juga merupakan kinerja kepemimpinan pendidikan akan memudahkan dalam pencapaian komitmen mengadakan kerja sama dan menggerakkan semua personi program pendidikan. Kemampuan pemimpin pendidikan dalam kerja) adalah stabilitas dan kualitas yang permanen terhadap Fokus pada tujuan dan arah organisasi (strategi untuk perubahan pembelajaran efektif yang di berikan pada siswa, staff dan anggota jaminan bahwa pendidikan dapat melakukan komunitas untuk membuat visi ke depan dan proses - proses perubahan, berkolaborasi dengan staff administrasi dan personel pendidikan Pemimpin pendidikan dalam tingkat apapun seharusnya

dihasilkan, lebih lanjut disebutkan: kepemimpinan dibedakan atas proses dan outcomes yang Menurut Kotter (Yukl, 1981: 16), manajemen dan

and inspiring people to attain the vision. communicating and explaining the vision, and 3) motivating of the future and strategies for making necessary changes, 2) to produce organizational change by 1) Developing vision 3) monitoring results and solving problem. Leadership seeks staffing (establishing structure, assigning people to job); and time tables, and allocating resources, 2) organizing and 1) setting operasional goals, establishing action plans with Management seeks to produce predictability and order by

beberapa aturan: kinerja untuk kemungkinan penghasilan produk dengan melalui Kotter menyebutkan bahwa manajemen merupakan

 Setting tujuan-tujuan operasional, menetapkan rencana tindakan dengan menggunakan penjadwalan dan alokasi

sumber daya;

- 2. seseorang pada kerja); dan Organizing dan staffing (menetapkan struktur, penempatan
- Mengadakan monitoring hasil-hasil dan pemecahan masalah

'n

produktivitas organisasi dengan melalui: Kepemimpinan merupakan kinerja untuk perubahan

Membangun visi ke depan dan strategi untuk mengadakan perubahan-perubahan penting;

-

- Komunikasi dan mewujudkan visi; dan
- 2. 3 Memotivasi dan menginspirasi seseorang untuk mencapai

karakteristik tertentu. untuk melakukan hal tersebut pemimpin setidaknya memiliki memotivasi dan melakukan strategi ke arah pengembangan, lebih optimal. Kerja kepemimpinan lebih pada membangun visi pengikut (followership) untuk menghasilkan produktivitas yang Manajemen lebih berorientasi pada peningkatan kerja para

fleksibilitas nilai, inovasi dan adaptasi. efesiensi kinerja, sedangkan kinerja kepemimpinan lebih kepada manajemen lebih pada stabilitas nilai, aturan-aturan dan masıng-masing individu. Ada yang membedakan bahwa kinerja terhadap manajemen dan kepemimpinan tidak sama pada membedakan antara manajemen dan kepemimpinan. Definisi Nampaknya tidak ada definisi yang paling tepat untuk

sebagai berikut: karakteristik yang harus dimiliki pemimpin transformasional memiliki karakteristik tertentu. Menurut Fullan (Valdes,2006:3) Di samping efektifitas kinerja, seorang pemimpin juga harus

- 1. A strong sense of moral purpose;
- 2. An understanding of the dynamics of change:
- 3. An emotional intelligence as they build relationship;
- 4. A commitment to developing and sharing new knowledge; and
- 5. A Capacity for coherence making

moral, 2) mengerti terhadap dinamika perubahan, 3) kecerdasan terdapat lima kualifikasi, yaitu; 1) rasa yang kuat terhadap tujuan dan kepemimpinan pendidikan yang bercorak transformasional emosional yang membangun hubungan mereka, 4) komitmen kemampuan untuk mengadakan pembinaan hubungan. terhadap pengembangan dan sharing ilmu pengetahuan, 5) Karakteristik yang harus dimiliki oleh pemimpin bisnis

serta kecerdasan emosional merupakan bagian dalam keahlian serta memiliki keahlian dalam memajukan organisasi. Kepekaan unsur humanistik yaitu berupa pemberdayaan pada para pengiku yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi. Landasan-landasan moral juga merupakan dasar dalam sebuah organisasi. yang membangun interaksi yang baik antar personil yang berada Pemimpin transformasional lebih berpijak pada unsur-

untuk menunjang pencapaian visi dan misi sebuah organisasi. Menurut Yukl (1991: 11) karakteristik pemimpin memiliki tujul Lebih lanjut, seorang pemimpin harus memiliki karakteristik

Characteristic of the leader

- Traits (motives, personality, values);
- Confident and optimism;
- Skills and expertise;
- 4. Behavior;

- - 5. Integrity and ethic;
- 6. Influence tactic; and
- 7. Attribution about followers

optimisme, ketrampilan, keahlian, perilaku, kejujuran, tata susila, sifat (prayojana, kepribadian, nilai-nilai), kepercayaan diri, taktik-taktik pengaruh, dan kebijakan terhadap pengikut. Yukl menyebutkan karakteristik pemimpin terdiri dari;

process, or 4) an organizational process". as 1) an intra individual process, 2) a dyadic process, and 3) a group dikonseptualisasikan menjadi "leadership cant be conceptualized Yukl (1991: 13) juga menyebutkan kepemimpinan dapat

bersama dalam mencapai tujuan. kelompok, dan 4) proses-proses organisasi. Kepemimpinan tidak intra-individual, 2) proses-proses diadik, 3) proses-proses kelompok di dalam organisasi untuk mencapai komitmen lepas dari aktivitas-aktivitas diantara intra individual, diadik Konseptualisasi kepemimpinan menjadi; 1) proses-proses

Yukl juga menyebutkan taksonomi keahlian kepemimpinan

There category taxonomy of leadership skills

to use tools and equipment relevant to that activity. and techniques for conducting a specialized activity, and ability Technical Skill, knowledge about methods, processes procedures,

(empathy, social sensitivity) ability to communicate clearly and attitudes, and motives of others from what the say and do interpersonal. Processes, ability to understand the feeling. effective and cooperative relationships, (fact, diplomacy, listening effectively (speech fluency, persuasiveness) and ability to establish Interpersonal skills, knowledge about human behavior and skills, knowledge about acceptable social behavior).

complex and ambiguous relationships: creativity in idea proficiency in concept formalism and conceptualization of Conceptual skill, general analytical ability, logical thinking,

generation and problem solving, and ability to analyze generation and problem solving, and recognize events and perceive trend, anticipate changes, and recognize opportunities and potential problem (instructive and deductive reasoning) (Yukl, 1981: 176).

Yukl mengkategorikan keahlian pemimpin menjadi tiga yaitu; 1) keahlian teknik, 2) keahlian interpersonal, dan 3)

keahlian konseptuat.

1. Keahlian teknik merupakan ilmu pengetahuan tentang metode-metode prosedur-prosedur proses dan teknik memimpin khususnya aktifitas, dan kemampuan penggunaan sarana prasarana yang relevan untuk aktivitas yang ada.

2. Keahlian interpersonal merupakan pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses-proses interpersonal, seperti kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, motivasi dari apa yang ditetapkan dikerjakan (empati, sensivitas sosial). Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif (fasih berbicara meyakinkan) dan kemampuan untuk mengefektivitaskan dan mengadakan hubungan kooperatif.

3. Keahlian Konseptual merupakan kemampuan analisis general, melogikakan pemikiran, kecakapan dalam menformulasi konsep dan konseptualisasi yang kompleks serta menghubungkan keduanya: kreatif dalam membangkitkan ide dan pemecahan masalah serta kemampuan untuk menganalisa kejadian, perubahan-perubahan, antisipatif, dan menghargai kesempatan, dan kemampuan menangani masalah potensial (instruktif dan pemikiran deduktif).

Dengan demikian, seorang pemimpin lebih dituntut untuk memiliki beberapa kemampuan dalam mewujudkan beberapa visi yang telah ditetapkan serta membangun hubungan kinerja dengan para pengikut. Adapun di beberapa organisasi

non profit (seperti pendidikan, organisasi sosial), pemimpin memiliki beberapa tugas ataupun peran. Peran pemimpin pada organisasi non profit lebih berorientasi pada pemberdayaan manusia. Pemimpin organisasi non profit lebih mengedepankan membangun relasi sosial.

banyak dan kelompok target yang seharusnya diberi perhatian. yang lain tentang bagaimana layanan pada kebutuhan yang perubahan atau peningkatan terhadap pengambilan keputusar akan memposisikan organisasi maju ke depan, membuat pengikut menjadi manusia yang potensial serta memberikar sumber daya, informasi dan dorongan kembali terhadap memiliki visi yang besar dan visi tersebut disebarluaskan untuk layanan pada masyarakat. Pemimpin sebagai agen perubahan dan membantu mereka belajar, tumbuh dan merealisasikan para yang berkedudukan sebagai pelatih akan memberikan inspiras organisasi atau penyediaan unsur pokok yang penting. Pemimpir hubungan yang bertujuan untuk mengadakan dan penggunaan efektif adalah memiliki jaringan kerja yang handal, membangur pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Pemimpin yang inspirasi untuk diikuti. Seorang pemimpin yang besar Seorang pemimpin yang lebih disukai juga dapat memberikan untuk melangkah ke depan dengan memulai visi dengan jelas Seorang pemimpin hendaknya mempunyai beberapa cara

Selain beberapa tugas pemimpin di atas, Robbin menyebutkan visi kepemimpinan adalah: "Visionary leadership: the ability to create and articulate a realistic credible attractive vision of the future for an organization or organizational unit that grows out of improves upon the present" (Robbin, 2001: 330). Visi kepemimpinan adalah kemampuan untuk berkreasi dan artikulasi sebuah kredibelitas realistik. Visi atraktif ke depan untuk organisasi atau unit organisasi dalam mencapai

pertumbuhan dan peningkatan.

mempunyai keahlian dalam pengambilan keputusan. Menurut Vroom-Jago (Cevich, 1999: 440), empat model pengambilan Di samping visi kepemimpinan di atas pemimpin juga harus

keputusan, yaitu:

- 1. Autocrative: pengambilan keputusan tanpa melibatkan masukan dari para pengikut;
- 2 Konsultatif: para pengikut dilibatkan untuk memberi masukan barulah diambil keputusan;
- ÿ Kelompok: pengambilan keputusan diberikan pada putusan kelompok yang lain; dan kelompok sedangkan pemimpin hanyalah sebagai anggota
- Delegasi: pemimpin memberikan respon yang esklusif terhadap para pengikut.

pengambilan keputusan. delegasi, pemimpin sepenuhya memberikan kewenangan dalam kelompok-kelompok pengambilan keputusan yang bersifat yang bersifat kelompok lebih memberikan peran terhadap para pengikut dalam pengambilan keputusan. Keputusan Model konsultatif adalah upaya para pemimpin untuk melibatkan lebih melibatkan peran pemimpin dari pada para pengikut Model pengambilan keputusan yang bersifat autokratik

pemimpin memiliki beberapa fungsi yaitu; Di samping hal tersebut, Sondang juga memandang bahwa

6.

- Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan;
- Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi;
- S. Pemimpin selaku komunikator yang efektif;

- 4. Mediator yang andal khususnya pada hubungan dalam menangani konflik; dan
- 5 netral (Sondang, 1999: 6). Pemimpin selaku integrator yang efektif rasional, objektif dan

komunikator dan integrator. mewujudkan organisasi, yaitu sebagai penentu arah, organisasi pemimpin mempunyai fungsi yang sangat vital dalam Secara garis besar, Sondang lebih menganggap bahwa

(2002: 118) dapat diuraikan sebagai berikut: Fungsi pemimpin pendidikan menurut Wahjosumidjo

- 1. Bertanggungjawab agar para guru, staf administrasi, siswa menyadari akan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan;
- menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai Pemimpin pendidikan bertanggung jawab peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan; untuk
- bersikap dan berperilaku baik yang bersifat positif maupun setiap guru, staf administrasi dan siswa, mengapa mereka Pemimpin pendidikan harus mampu memahami motivasi reaksi yang tidak mendukung;
- Pemimpin pendidikan sebagai sumber inspirasi pengikut.
- 5 Pemimpin pendidikan harus menjaga keseimbangan masyarakat pihak lain; antara guru, staf administrasi dan siswa serta kepentingan
- didukung pengikut; dan Pemimpin pendidikan harus menyadari bahwa esensi Artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak kepemimpinan adalah kepengikutan (the followership).
- Memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan. mengadakan pengendalian atau pengawasan dan pembinaan

agar masing-masing anggota atau pengikut memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Menurut rambu-rambut penilaian kinerja kepemimpinan pendidikan yang telah ditetapkan Diknas, bahwa pemimpin pendidikan sebagai pembimbing mempunyai 5 aspek

- Aspek kepribadian yang kuat.
- Aspek kemampuan mengenal anak buah.
- Aspek pemahaman visi dan misi pendidikan.
- dirjen pendidikan dasar dan menengah, 2003: 16-17)

Dari beberapa uraian di atas dapat diambil benang merah bahwa pemimpin pendidikan sebagai leader harus memiliki beberapa kriteria sebagai berikut:

- Fungsi pemimpin
- a. Membangun visi dan strategi pendidikan ke arah kemajuan;
- Mengkomunikasikan visi dan strategi pada para guru staf administrasi;
- Sebagai wakil pendidikan dalam beberapa pertemuan; dan
- Sebagai mediator, komunikator dan integrator.
- 2. Keahlian yang harus dimiliki
- Keahlian teknik: yaitu pengetahuan pemimpin pendidikan tentang metode, prosedur - prosedur proses, teknik memimpin;
- b. Keahlian interpersonal: pengetahuan pemimpin pendidikan tentang perilaku para personel pendidikan (guru, staf administrasi dan siswa) dan proses interpersonal (sikap perasaan, motivasi);

Keahlian konseptual: melogikakan pemikiran atau ide dan menformulasikan konsep tentang program-program pendidikan;

Ü

- Kemampuan mengenal personel pendidikan;
- Pemahaman terhadap visi dan misi pendidikan; dan
- Kemampuan tentang pengambilan keputusan
- Tipe pengambilan keputusan bagi pemimpin pendidikan mempunyai beberapa ciri:

 a. Autokratik: yaitu pengambilan keputusan tanpa meli-
- batkan personel pendidikan;

 Konsultatif: yaitu pengambilan keputusan pendidikan
 dengan melihatkan aspirasi dari personel pendidikan:
- b. Konsultatif: yaitu pengambilan keputusan pendidikan dengan melibatkan aspirasi dari personel pendidikan;
 c. Kelompok: pemimpin pendidikandalam mengambil keputusan melibatkan keputusan kelompok; dan
- d. Delegasi: pemimpin pendidikan memberikan hak esklusif kepada para personel pendidikan untuk pendelegasian tugas.

Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai seorang leader, lebih mengarah pada pola penyadaran bagi personel pendidikan. Selain itu, pemimpin pendidikan harus dapat memberikan layanan fasilitas bagi sarana-prasarana pengembangan prestasi akademik maupun non akademik pendidikan. Sebagai seorang leader, pemimpin pendidikan menjadi faktor penggerak bagi jalannya program pendidikan. Efektifitas kepemimpinan akan terjadi apabila terdapat penyadaran yang tinggi bagi semua personel pendidikan dalam mencapai semua tujuan yang ditetapkan. Kepengikutan personel pendidikan akan memperlancar jalanya Program pendidikan. Dengan demikian, pemimpin pendidikan harus dapat memberikan perilaku yang dapat menumbuhkan inspirasi para pengikut.

pemimpin adalah berperan sebagai penentu visi dan misi pendidikan. Pencapaian visi dan misi pendidikan yang telah di yang berarti dengan pencapaian prestasi pendidikan maupun jalan oleh pemimpin pendidikan mengarah pada perkembangan pada tersedianya fasilitas proses belajar-mengajar yang semakin meningkat. Hakekatnya, pemimpin pada organisasi non profit (pendidikan) harus memiliki strategi perkembangan dengan kepemimpinan pendidikan sebagai seorang

membangun visi dan misi yang jelas (Burt & Nanus, 1991: 18).

berpendapat, bahwa pendidikan secara klasik merupakan usaha di sekolah, tetapi dapat diselenggarakan di luar sekolah yaitu menempati fungsi manajer dan pemimpin, dituntut untuk dapat orang lain (Siagian, 1982: 22). Pemimpin pendidikan di samping sistematik untuk mengalihkan pengetahuan seseorang kepada melalui keluarga dan masyarakat. Bahkan diantara para pakar melaksanakan fungsinya sebagai seorang pendidik. Menurut Wahjosumidjo (2002: 24) Proses pendidikan secara khusus (especially) dilaksanakan

tidak harus dapat mentransfer nilai sebagai berikut: Pemimpin pendidikan sebagai seorang pendidik paling

- 1. Mental, adalah hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan;
- Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah:

sangat diperlukan karena pemimpin pendidikan merupakan kepengikutan yang tinggi dari personel pendidikan. Hal di atas

Efektifitas pencapaian visi dan misi perlu adanya

decision marker dalam pendidikan, maka pemimpin pendidikan motor penggerak bagi jalanya institusi pendidikan. Sebagai

Salah satu karakteristik yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah juga harus memiliki karakteristik sebagai seorang pemimpin.

Yukl menyebut bahwa kemampuan interpersonal merupakan

sitat: prayojana, kepribadaian, dan nilai-nilai (Yukl, 1991: 11).

keahlian seorang pemimpin dalam mengerti perilaku manusia

dan proses-proses interpersonal, seperti kemampuan untuk

mengerti perasaan, sikap, motivasi bagi para pengikutnya.

4. Artistik, adalah hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

siapa perilaku sebagai pendidik diarahkan, yang kedua bagaimana sebagai pendidik adalah mencakup dua hal yaitu: pertama kepada Adapun yang menjadikan sentral fungsi pemimpin pendidikan sumber inspirasi bagi personel pendidikan (Owens, 1991: 126) karena moral bagi seorang pemimpin pendidikan merupakan Peran sebagai pendidik dilaksanakan? Sasaran utama dapat berupa Para guru, staf administrasi dan kelompok para siswa. Moral bagi seorang pendidik merupakan bagian terpenting.

semua personel pendidikan. Sebagai top leader dalam institusi pendidikan, fungsi pendidik menjadi panutan bagi para pengikut. mengarah pada perilaku moral yang harus dicontohkan kepada dapat menunjukan sikap yang memberi inspirasi para pengikut kepada pemimpin pendidikan. Pemimpin pendidikan harus Perilaku moral yang baik akan membuat sikap respek yang lebih Kepemimpinan pendidikan sebagai pendidik, lebih

sebagai penanaman kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional pendidikan yang kondusif sehingga peran pendidikan tidak untuk dapat dicontoh. pemimpin pendidikan menerapkan terlebih dahulu. Kejujuran yang dicontohkan oleh akan dapat dibangun apabila setiap personel pendidikan dapat tetapi pendidikan akan memiliki peran ganda, yaitu sekaligus hanya sekedar membawa peningkatan kecerdasan intelektual Perilaku moral yang baik akan membawa pada budaya

pendidikan sebagai tauladan bagi para guru maupun karyawan. pendidikan yang sekaligus menduduki fungsi sebagai pendidik, peningkatan mutu akademik akan membawa pada akuntabilitas maka banyak sikap yang harus dapat ditampilkan oleh pemimpin masing-masing personel pendidikan. Bermula dari pemimpin publik, akhirnya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat tinggi daya kompetisi dalam peningkatan rekrutmen out put siswa diberikan institusi pendidikan pada mayarakat akan semakin Pembentukan budaya sekolah yang baik juga harus dimulai dari terhadap pendidikan. Semakin tinggi akuntabilitas publik yang Kejujuran dalam melakukan kegiatan fisik maupun

yang kondusif dapat dilandasi dengan implementasi aspek-aspek akan menjadikan suasana kerja jadi kurang lancar. Suasana baik, sehingga tidak ada sekat yang bersifat birokratis yang Suasana kondusif akan memudahkan konsultasi kerja yang

> serta dapat menimbulkan nilai kenyaman. artistik akan membawa pada suasana pendidikan yang lebih baik pendidikan harus memiliki apresiasi terhadap artistik. Sentuhan pemimpin pendidikan, sebagai seorang pendidik pemimpin religius. Selain aspek-aspek moral yang harus ditampilkan oleh

Scanned by CamScanner

(Wahjosumidjo, 2002: 24). moral yang diartikan sebagai akhlak maupun budi pekert buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau perilaku hal-hal yang berkaitan erat dengan ajaran tentang nilai bail dapat menginspirasi para bawahan. Perilaku moral merupakar diantaranya kejujuran dan transparansi dalam setiap kegiatar menciptakan budaya pendidikan yang lebih baik. Perilaku merupakan nilai-nilai positif yang perlu dikembangkan dalam menjadi panutan para pengikut. Bentuk -bentuk perilaku moral banyak pada tugas pemimpin pendidikan sebagai fiqur yang moral yang telah dicontohkan oleh pemimpin pendidikan Fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai edukator lebih

pada pengembangan pendidikan (Depdiknas, 2002: 15). dalam melaksanakan kepemimpinan yang baik dan mengarah di atas merupakan strategi kepemimpinan yang perlu dilakukan akan menjadikan contoh yang baik bagi personel pendidikan. Ha personel pendidikan. Sebagai seorang pemimpin, hal semacam it Kejujuran akan menjadikan suasana kondusif bagi semua

Seorang pemimpin secara umum berfungsi sebagai berikut:

- Mengambil keputusan;
- Mengembangkan informasi;
- Memelihara dan mengembangkan loyalitas anggota;
- Memberi dorongan dan semangat pada anggota;
- Bertanggungjawab atas semua aktivitas kegiatan;
- Memberikan penghargaan pada anggota yang berprestasi. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan; dan

- Berkaitan dengan kerja:
- Mengambil inisiatif;
- Mengatur langkah dan arah;
- Memberikan informasi;
- Memberikan dukungan;
- Mengambil suatu kesimpulan. Memberi pemikiran; dan
- 2. Berkaitan dengan kekompakan anggota Mendorong, bersahabat, bersikap menerima;
- Mengungkapkan perasaan;
- Bersikap mendamaikan;
- Berkemampuan mengubah dan menyesuaikan pendapat;
- Memperlancar pelaksanaan tugas; dan
- Memberikan aturan main.

D. Level dan Keterampilan yang Perlu Dimiliki

Kepemimpinan dibagi menjadi sebagai berikut:

- 1. Level Top Leader/Top Management
- yang akan dilakukan seluruh anggota. yang bersifat konseptual. Misalnya, melakukan perencanaan Pimpinan puncak, misalnya, direktur utama. Melakukan tugas
- 2. Penguasaan teknis relatif penting. dari top management, juga melakukan pekerjaan tersebut. kedanaan. Melakukan tugas konseptual sebagai penjabaran Golongan menengah, misalnya, staf produksi, manajer Level Middle Leader/Middle Management

ų. Lower Leader/Lower Management

konseptual tidak begitu penting. pelaksana teknis. Harus menguasai teknis walaupun secara Golongan bawah, misalnya, supervisor, mandor dan

BAB VII

DAN BUDAYA SEKOLAH KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Pengembangan Budaya Sekolah

naik, maka tingkat kepentingan menjadi dominan, organisasi tahap proses transformasi. Jika tingkat perubahan eksternal terus memposisikan diri dalam arus pengembangan era global. \rceil truktur, sistem, dan budaya merupakan hambatan perubahan yang tinggi sangat membantu dalam menyelesaikan semua daripada berfungsi sebagai fasilitator. Tingkat kepentingan

kependidikan yang lebih kreatif dan inovatif. Peningkatan urgensi penyediaan informasi kinerja selayaknya dapat menginformasikan kinerja yang jauh lebih unggul daripada apa yang biasanya. Sistem kepemimpinan pendidikan membutuhkan sistem informasi data yang valid dan originalitas, terutama tentang kinerja. Tingkat kepentingan yang lebih tinggi memicu dinamisasi

pelanggan (customer pendidikan), khususnya mereka yang tidak dan memanfaatkan output secara produktif perlu membangun puas terhadap layanan pendidikan. Untuk menciptakan sistem meningkatkan intensitas melihat dan mendengar keluhan para lebih akurat. Demikian juga, para manajer pendidikan seharusnya budaya sekolah dimulai dengan penanaman nilai-nilai kejujur^{an} In forma sitentang kepuasan peserta didik harus dikumpul kandaran sitentang kepuasan kepuasan sitentang kepuasan kepuasan sitentang kepuasan sitentang kepuasan sitentang kepuasan kepuasan kepuasan site

> menggabungkan norma dan kebijakan. Jumlah rutinitas kinerja yang tidak efektif harus dihilangkan. Perubahan dimulai dari , pemimpin pendidikan, kemudiaan memberikan pengaruh yang dapat membentuk budaya sekolah sehingga menghasilkan terhadap beberapa personel sekolah melalui contoh perilaku

beberapa keuntungan organisasi sekolah. Peningkatan kepuasan kerja dan kinerja personel sekolah

membantu organisasi berubah lebih mudah dan lebih dalam pendidikan. Fenomena kelas-kelas RSBI (rintisan sekolah penyesuaian tuntutan perkembangan siswa maupun lembaga bertaraf nasional) merupakan budaya adaptif terhadap lajunya pendidikan yang inovatif dan kreatif. peradaban. Fenomena tersebut dibutuhkan fiqur pemimpin

yang baik yang bertanggung jawab. Kerja sama tim diperlukan untuk menghadapi transformasi secara periodik. Suksesi di bagian melatih dan memilih satu orang untuk menggantikan yang lain. pimpinan organisasi mungkin tidak lagi menjadi media untuk Semua organisasi pendidikan membutuhkan pemimpin

1. Sosialisasi Visi dan membangun Komitmen

dan pemberdayaan merupakan bagian penting organisasi sekolah daripada manajer. Tidak hanya kepemimpinan, visi, komunikasi, kepemimpinan lebih banyak berkait dengan perubahan, pada strategi. Manajemen lebih banyak berkait dengan status quo dan ^{orang} yang dapat menciptakan dan mengkomunikasikan visi dan menyelesaikan masalah. Pada akhir abad ke duapuluh orang Jemen yaitu orang-orang yang berpikir bagaimana merencanakan, Yang efektif. perkembangan berikutnya sekolah lebih memerlukan leader yang berpikir tentang pengembangan kepemimpinan yaitu menganggarkan, mengorganisasi, menata staf, mengontrol dan Pada abad ke duapuluh organisasi memfokuskan pada mana-

Pengembangan potensi kepemimpinan tidak dapat dilakukan dalam waktu yang relatif singkat hanya dengan dilakukan dalam waktu yang relatif singkat hanya dengan mempelajari kepemimpinan, meskipun hal tersebut dapat membantu penguasaan teoritis tentang kepemimpinan. Adapun beberapa skill yang rumit muncul dalam wilayah Adapun beberapa skill yang rumit muncul dalam wilayah terus-menerus. Sebagian besar pengembangan kepemimpinan terus-menerus. Sebagian besar pengembangan kepemimpinan organisasi. Pengalaman kerja sangat besar implikasinya terhadap penguasaan teknikal kepemimpinan pendidikan. Tingginya penguasaan teknikal kepemimpinan pendidikan. Tingginya penguasaan skill kepemimpinan, akhirnya akan dapat mengembangkan skill kepemimpinan. Namun, kadang terdapat fenomena yang menghambat potensi kepemimpinan.

Kontrol organisasi yang tinggi tanpa memberi kesempatan seseorang berkembang dan aktualisasi diri. Organisasi yang menjalankan sistem birokrasi yang kuat terjadi kecenderungan tanpa memberikan personel organisasi yang berpotensi bagus untuk didorong, diarahkan, bahkan mereka akan diberi sangsi jika membuat lompatan-lompatan inovatif dan menentang status quo.

2. Arah Pemberdayaan Institusi Pendidikan

Banyak dari jenis atribut organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan kepemimpinan diperlukan untuk memberdayakan personel organisasi. Fokus kepemimpinan lebih berorientasi pada pengembangan organisasi dan beberapa tugas didelegasikan kepada para manajer tingkat yang lebih rendah sebagai bentuk tanggung jawab.

Organisasi yang banyak melakukan pendelegasian kekuasaan kepada tingkat yang lebih rendah, memiliki keunggulan dalammelakukanmanajemen. Oleh karena itu, personel organisasi diberdayakan menangani tanggung jawab dengan baik. Personel

organisasi menerima pelatihan manajemen yang memadai dan didukung dengan sistem yang sesuai. Pada umumnya praktek kepemimpinan kurang melakukan pemberdayaan terhadap personel organisasi.

Scanned by CamScanner

Organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat. Penciptaan praktek-praktek kepemimpinan pendidikan yang efektif akan menuju sekolah yang efektif sehingga dapat menciptakan budaya institusi pendidikan yang adaptif terhadap semua ide konstruktif. Norma-norma dan nilai-nilai bersama yang bersifat kaku dalam organisasi kebanyakan menjadi hambatan untuk melakukan perubahan. Budaya sekolah dapat menjadi faktor pendorong terjadinya komunitas belajar jika nilai-nilai tersebut mengakar pada semua personel organisasi sekolah.

Penciptaan budaya organisasi adalah merupakan sebuah latihan dalam transformasi kepemimpinan pendidikan melalui: meningkatkan urgensi pengembangan organisasi, menciptakan koalisi pemandu, dan seterusnya. Adapun perbandingan organisasi tipe lama dengan organisasi paradigma baru meliputi:

- a. Struktur;
- b. Non birokratis, dengan lebih sedikit peraturan; dan
- Sedikit terorganisir dengan harapan bahwa manajer akan memimpin, karyawan tingkat rendah akan mengelola. Kebijakan menghasilkan saling ketergantungan internal yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan pendidikan.

Adapun sistem bergantung pada beberepa hal:

- Tergantung pada banyak sistem informasi kinerja;
- Bagikan data kinerja secara luas;
- Tawarkan pelatihan manajemen dan sistem pendukung bagi Personel sekolah; dan
- · Berorientasi eksternal

99

3. Proses Perubahan Menuju Komitmen Organisasi Pendidikan

di atas, terdapat delapan tahap proses menciptakan perubahar perubahan. Tahap kedua mengintrodusir banyak hal yang bersifa perubahannya mudah, tidak membutuhkan banyak energi _{untuk} Tahap pertama dalam proses transformasi kepemimpinan besar tidak akan terjadi dengan mudah karena berbagai alasan didasarkan pada satu pemahaman fundamental bahwa perubahan besar yang dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: praktis menjadi esensial. Tahap ketiga melakukan perubah_{ar} termasuk dalam pendidikan, mengurai status quo yang kuat. Jik kultur institusi untuk melakukan penguatan lembaga. Selain tahap Metode yang digunakan dalam transformasi yang sukses

- 1 Membangun rasa urgensitas
- Mengkaji realitas masyarakat dan persaingan
- Mengidentifikasi dan mendiskusikan krisis, potensi krisis, atau peluang utama

- 2 Membuat pedoman koalisi
- cukup untuk melakukan perubahan Meletakkan satu kelompok bersama dengan kekuatan
- Meminta kelompok tersebut untuk bekerjasama layaknya sebuah team

- 3 Mengembangkan Visi dan Strategi
- Membuat visi guna membantu mengarahkan upaya perubahan
- Mengembangkan strategi untuk meraih visi tersebut

- 4 Mengkomunikasikan visi yang berubah
- mengkomunikasikan secara terus-menerus visi dan strategi Menggunakan setiap upaya yang memungkinkan untuk
- Memiliki pedoman bersama yang berperan menjadi model perilaku yang diharapkan dari pegawai

5 Penguatan kegiatan berbasis wawasan

- Menghilangkan hambatan
- Merubah sistem dan struktur yang melemahkan perubahan
- Mendorong pengambilan resiko dan gagasan ontradisional aktivitas, dan aksi

6 Membuat generalisasi keberhasilan jangka pendek

- "keberhasilan" Merencanakan perbaikan yang jelas dalam performasi, atau
- Menciptakan kemenangan-kemenangan tersebu
- Memahami dengan seksama dan mengapresiasi orangorang yang memungkinkan kemenangan terjadi

- 7 Mengkonsolidasikan capaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan
- Menggunakan kredibilitas yang baik untuk merubah seluruh sistem, struktur, dan policy yang tidak sesuai dan tidak sesuai dengan visi transformasi
- orang yang dapat mengimplementasikan perubahan visi Menyewa, mempromosikan, dan mengembangkan orang-
- Penguatan proses dengan proyek, tema, dan agen-agen perubahan baru

- 8 Meletakkan pendekatan-pendekatan baru dalam kultur tersebut Menciptakan performasi yang lebih baik melalui perilaku kepemimpinan yang lebih baik, dan menejemen yang lebih yang berorientasi pada konsumen dan produktivitas,
- keberhasilan organisası Mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan
- Mengembangkan sarana untuk memantapkan Pengembangan dan suksesi kepemimpinan

Diadopsi dari Jhon Kotter: leading Chalengge

100

KEPEMIMPINAN PENDIDIAKAN: Konsep dan Aplikasi

Beberapa pemimpin pendidikan terkonstrasi dalam gerakan reformasi pendidikan nasional yang berubah dengan cepat untuk memenuhi harapan abad ke-21. Sementara itu sebagian yang lain masih berkutat dengan akuntabilitas persyaratan untuk meningkatkan prestasi siswa. pemimpin pendidikan diharapkan dapat melakukan berbagai peran, misalnya sebagai mediator, visioner, fasilitator, pengembang kurikulum, direktur sumber daya manusia, analisis anggaran, dan pengumpulan dana. (Whitehead, 2009:2).

Kepemimpinan dan pembelajaran sangat diperlukan satu sama lain. Pemimpin pendidikan, baik dari pra pendidikan, pendidikan menengah maupun pendidikan tinggi, tampaknya menjadi kunci bagi anak didik untuk mampu menyadari dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan pendidikan yang efektif merupakan faktor yang menentukan keberhasilan pendidikan atau kegagalan pendidikan.

Penelitian terbaru menyimpulkan bahwa sedikit individu yang dapat memasuki posisi kepemimpinan dalam pendidikan. Sebagian beberapa pendidik menyatakan bahwa tuntutan peningkatan saling berhubungan dengan teknologi, dan era global yang serba cepat memberikan dampak yang eksponensial terhadap pendidikan.

Posisi administrator pemimpin pendidikan menjadi semakin lebih kompleks, dengan beban tambahan yang diletakkan bagi para pemimpin pendidikan di seluruh dunia. Beberapa pemimpin pendidikan terfokus dalam gerakan reformasi pendidikan nasional yang berubah dengan cepat untuk memenuhi harapan abad ke-21. Sementara itu yang lain bergulat dengan akuntabilitas persyaratan untuk meningkatkan prestasi siswa. Di beberapa wilayah di dunia, pergeseran migrasi global telah menciptakan sebuah urgensi bagi pendidikan untuk

beradaptasi dalam rangka mendapat siswa baru. Daerah-daerah Jain di dunia, yang terus-menerus mengalami kekurangan sumber daya untuk menciptakan, memelihara, dan mempertahankan pendidikan telah menjadi problematika sebagai tantangan bagi kepemimpinan pendidikan.

Sumber daya sepenuhnya mendukung dan memperbaiki pendidikan dalam melakukan perubahan sistem pendidikan di seluruh dunia. Perubahan dan tantangan bagi para pemimpin pendidikan. Tingginya harapan yang dibebankan pendidikan dan semakin banyak kebutuhan mendesak telah merubah secara drastis peran pemimpin administrator pendidikan.

Pada Agustus 2008, kekhawatiran tentang kepemimpinan pendidikan dipaparkan dalam laporan yang dikeluarkan oleh Organisasi Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) yang berjudul "Meningkatkan Kepemimpinan Pendidikan." Laporan OECD menggambarkan sebuah krisis kepemimpinan dalam pendidikan di banyak negara yang mendorong keprihatinan tentang kemampuan untuk merekrut kader pendidik terampil dan antusias untuk mengisi posisi-posisi kepemimpinan.

Bahkan, yang lebih memprihatinkan adalah kepemimpinan pendidikan yang efektif dapat mempunyai dampak besar dalam masyarakat, namun krisis kepemimpinan pendidikan telah terjadi. Sebuah laporan dari Yayasan Wallace pada tahun 2004 berjudul "Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan terhadap Belajar siswa," yang masih cukup relevan, menekankan betapa Pentingnya kepemimpinan yang kuat dalam memperngaruhi belajar siswa. Laporan tersebut juga dalam memperngaruhi belajar siswa. Laporan tersebut juga tidak memberikan dampak langsung terhadap pencapaian prestasi siswa namun memiliki pengaruh besar.

Krisis kepemimpinan di dalam pendidikan, sangat

<u>103</u>

dunia pendidikan. Aktifitas pemimpin untuk menetapkan merupakan masalah yang mendesak perlu di perbaiki dalam berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan. Hal inj arah, menetapkan tujuan, memotivasi guru, prestasi siswa, visioner dalam memimpin pendidikan sangat dibutuhkan dalam pendidikan dan masyarakat. Oleh karena itu para pemimpin dan menangani problem kontemporer yang mempengaruhi pendidikan sebagaimana disebutkan Robertson: kepemimpinan pendidikan. Pengembangan kepemimpinan

All members of an education community can therefore contribute to the leadership energy needed to achieve its in the institution, is synergistic, in that is developed by those can be contributed to and constructed by many "leaders" vision and goal. This concept of leadership, as that which and the knowledge management it entails, requires educational students on a daily basis. Providing effectively for learning, guide and facilitate the growth of learning for large groups of view themselves as" educational leaders" even though they who choose to take up leadership roles. Many teacher do not leadership. (Robertson, 2008: 20)

kepemimpinan bagi siswa dalam proses kepemimpinan pendidikan. Guru menjadi figur karenanya pemimpin maupun guru menjadi satu kesatuan utuh memfasilitasi pertumbuhan pembelajaran siswa setiap hari. Oleh sebagai fiqur panutan, meskipun mereka membimbing dan menuju relasi kerja yang sinergis yang dikembangkan terhadap tidak menyadari bahwa mereka sebagai tokoh pendidikan optimalisasi peran kepemimpinan. Realitanya sebagian guru banyak pemimpin dalam semua lini di dalam sebuah institusi pakan sesuatu yang dapat disumbangkan dan dibangun oleh untuk mencapai visi dan tujuan. Konsep kepemimpinan merukontribusi kekuatan terhadap kepemimpinan yang diperlukan Semua personel komunitas pendidikan dapat memberikan

B. Kepemimpinan dan Pembelajaran Kondusif

berikut: pembelajaran dan pengajaran adalah menjadi keterkaitan antara anak didiknya. Adapun organisasi pendidikan disebutkan sebagai institusi pendidikan maupun guru sebagai sebagai leader bagi kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang leader dalam Sacramento menggambarkan relasi kepemimpinan,

Scanned by CamScanner

management' where: organization. echoing this, shipman reminds us that an important factor in distinguishing school from other organizations because educational leadership and management cannot be confined to Education organization are different from commercial the classroom and staff room 'and call for a' a sypnotic view of teacher perform multiple roles...

- 1. Promoting learning is focus of management
- 2. Management training improves teaching quality and raise levels of attainment;
- School management has an evidence base from studies of school excellence which can support improvement; and
- 4. Managing teaching and learning through the curriculum and progression. involves paying attention to breadth, balance, continuity

(Sacramento, 2009: 7)

beberapa hal sebagai berikut: dan ruang guru dan manajemen ditingkat sekolah melakukan dan manajemen pendidikan tidak dapat dibatasi ruang kelas organisasi lainnya. Shipman mengingatkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam membedakan sekolah dari karena guru melakukan peran ganda dan institusi pendidikan Organisasi pendidikan berbeda dari organisasi komersial

- Mempromosikan pembelajaran adalah fokus manajemen.
- 2. Manajemen pelatihan meningkatkan kualitas pengajaran dan meningkatkan tingkat pencapaian

3. Manajemen Sekolah memiliki basis bukti dari studistudi tentang keunggulan sekolah yang dapat mendukung

Mengelola pengajaran dan pembelajaran melalui kurikulum memperhatikan keluasan, keseimbangan, kesinambungan peningkatan. dan kemajuan.

tantangan dan perubahan, sedangkan guru mempertahankan dan sukses. Pendidikan berubah untuk mempersiapkan dapat yang memiliki reputasi baik sebagai komitmen untuk berjuang temuan-temuan penelitian yang difokuskan pada kelompok guru komitmen berjuang untuk siswa. Masalah ini juga mencakup dan nilai-nilai multi-kultural dan multi-bahasa. Penyempurnaan bersaing dalam persaingan global yang menggunakan teknologi tantangan pendidikan. ketrampilan kepemimpinan dan pengetahuan untuk memenuhi Selanjutnya, kepemimpinan berarti bekerja untuk memenuhi

memperbaiki pembelajaran. instruksional. Adapun guru mempertahankan komitmen untuk mengerti bagaimana mengembangkan guru sebagai pemimpin proses perubahan, dan para pemimpin pendidikan peru pada komunitas pendidikan. Guru membantu memimpin menghadapi tantangan baru dengan orientasi yang jelas harusnya memiliki tujuan tidak hanya menumbuhkan ketainstruksional memiliki kecenderungan banyak diterapkan memiliki sifat yang kompleks, maka model kepemimpinan kapasitas untuk melakukan perubahan. Karena sifat pendidikan membangun sebuah organisasi, tidak hanya individu namur Wiseman menjelaskan ketrampilan membantu para pemimpin hanan pendidikan, tetapi untuk membuat berkembang dalam Perry Wiseman menyebutkan bahwa: kepemimpinan se-

> sangat membantu dalam menyelesaikan semua tahap proses sekolah efektif. yang benar oleh seorang pemimpin pendidikan menjadikan selalu organisasi pendidikan dalam keadaan disharmonisasi. transformasi. Tingkat kepentingan yang lebih tinggi tidak berarti tingkat kepuasannya rendah. Tingkat kepentingan yang tinggi Tingkat kepentingan yang tinggi jika diatur dengan mekanisme perubahan besar tidak pernah berhasil kecuali jika

telah mengambil langkah penting untuk menciptakan kinerja membutuhkan kepemimpinan yang dilakukan oleh guru menggabungkan norma dan kebijakan politik. Hal tersebut juga sistem dan memanfaatkan output secara produktif, budaya baru ini dengan sistem umpan balik. Untuk menciptakan dengan membicarakan nilai-nilai kejujuran lebih banyak dan institusi pendidikan pada abad ke dua puluh satu dimulai Dalam dekade terakhir, sejumlah institusi pendidikan

pendidikan dalam mencapai tujuan peningkatan prestasi siswa. pengaturan pendidikan, guru-guru terlibat dalam proses telah menyebabkan situs berbasis manajemen dan kolaboratif harus ada kerjasama dan visi bersama. Reformasi pendidikan Kepemimpinan guru dapat menjadi kunci untuk keberhasuan pembuatan keputusan dan menjadi pemimpin perubahan Agar guru menjadi seorang pemimpin instruksional

pinan instruksional telah berkembang dari waktu ke waktu. Pada belajar dalam meningkatkan pembelajaran guru dan siswa. bekerja sama dengan guru untuk menciptakan masyarakat 1990-an, bergeser menjadi paradigma para pelaku yang efektif Seperti kebanyakan ide-ide pendidikan, konsep kepemim-

komunitas pendidikan bagi pemimpin pendidikan, pengawas ^{dan} guru. Distribusi baru tidak lebih dari sekedar pembagian Model kepemimpinan instruksional dilakukan dalam

kerja di dalam hirarki tradisional kepemimpinan. Guru berperan sebagai pemimpin instruksional yang saling kebergantungan. Secara tradisional, pekerjaan guru telah berpusat pada kelas, membantu anak-anak untuk belajar. Walaupun para guru yang menjadi pelaku pemimpin instruksional masih memfokuskan sebagian besar energi mereka di kelas.

Gerakan-gerakan reformasi pendidikan, seperti restrukturisasi dan manajemen, telah menjadikan guru melakukan peningkatkan partisipasi dan kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan dari berbagai aspek administrasi pendidikan. Dalam pandangan kepemimpinan instruksional, pemimpin instruksional mempunyai enam peran:

- Membuat siswa dan orang dewasa belajar.
- 2. Menetapkan harapan tinggi untuk kinerja.
- Menciptakan budaya pembelajaran yang berkesinambungan untuk orang dewasa.
- Menggunakan beberapa sumber data untuk menilai belajar.
- Mengaktifkan dukungan masyarakat untuk keberhasilan pendidikan.

(Kurtz, 2009: 12)

Teresa Utara dan Gerald Bailey (1991) telah mengidentifikasi tujuh kompetensi profesional yang jelas dalam pemimpin instruksional. Kompetensi ini adalah tujuan untuk pemimpin pendidikan yang efektif dan administrator serta karakteristik guru dibandingkan dengan pemimpin lainya yaitu:

- Kepemimpinan visioner adalah memiliki visi yang jelas tentang masa depan dan rencana yang fleksibel untuk mencapai visi tersebut;
- Perencanaan strategis yaitu menjadi proaktif dengan mengakui

- apa yang sekarang terjadi dan mampu mengantisipasi perubahan dan rencana tindakan yang berbeda;
- 3. Agen perubahan yaitu memahami tahapan-tahapan perubahan dan para pemimpin menyadari adanya penghambat
- Komunikasi yaitu menjadi seorang komunikator dengan kerkomunikasi dengan kejelasan makna;
- Peran pemodelan yaitu pemodelan harapan yang tinggi dalam semua pengaturan lingkungan belajar;

5

pemeliharaan, mampu menumbuhkan iklim pendidikan yang positif di mana guru dan siswa merasa aman; dan

6.

 Mengganggu adalah mencari cara untuk mengganggu mereka yang merasa nyaman dengan status quo. Perubahan tidak dapat dihindari. Pertumbuhan adalah suatu kebutuhan.

Kepemimpinan instruksional telah berkembang, peran guru sebagai pemimpin instruksional juga berevolusi. Kepemimpin guru diakui sebagai aspek non instruktional. Agar guru menjadi seorang pemimpin instruksional harus ada kerjasama dan visi bersama. Reformasi pendidikan telah menyebabkan situs berbasis manajemen dan kolaboratif pengaturan pendidikan, guru-guru sekarang terlibat dalam proses pembuatan keputusan dan menjadi pemimpin perubahan. Keberhasilan aksi berbasis pendidikan sering tergantung pada kesediaan guru untuk bekerja dengan rekan-rekan mereka dalam mengambil tanggung jawab dan mengarahkan kegiatan pendidikan.

Guru saat ini berperan menduduki fungsi kepemimpinan seperti sebagai mentor, pemimpin tim, pengembang kurikulum, pengembangan staf penyedia, dan desainer proses penilaian. Kemimpinan guru pada pendidikan kolaboratif membuat Pemimpin instruksional, yang efektif dan sebagai agen perubahan

karena beberapa alasan. Mereka memiliki kepentingan pribadi. Mereka peduli dengan apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukannya dan bagaimana hal itu mempengaruhi belajar siswa? Guru juga melakukan aktifitas untuk memahami nilai-nilai dan sikap.

Guru sebagai pemimpin instruksional umumnya bekerja bersama-sama dengan rekan-rekan mereka. Pemimpin instruksional ini mengungkapkan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dengan pemodelan strategi instruksional baru, berbagi pengetahuan dan bidang keahlian dengan orang lain, memulai program-program baru, dan membuat keputusan pengajaran yang didasarkan pada apa yang terbaik bagi siswa. Guru dapat menginspirasi ide-ide dan wacana di antara siswa dan personel sekolah yang lain.

Guru mendapatkan rasa hormat dari siswa, orang tua dan rekan-rekan anggota staf dengan kecerdasan mereka, dedikasi dan etos kerja. Guru memotivasi dan memberikan yang terbaik bagi siswa dalam rangka menumbuhkan kejujuran dan ketulusan. Guru dihormati sebagai pemimpin dan tanpa ada penghormatan dalam diri guru. Mereka tidakakan menjadi pemimpin efektif. Guru sebagai pemimpin instruksional melakukan aktifitas membantu orang lain untuk memecahkan masalah dengan mengidentifikasi dan mengenali masalah-masalah yang lain cenderung diabaikan. Guru memecahkan masalah dan menemukan cara untuk mengatasinya. Guru mengambil risiko dan berkembang pada pembelajaran dan pemikiran yang berbeda untuk membantu memecahkan masalah.

Guru dianggap sebagai kunci keberhasilan pendidikan dalam mencapai tujuan instruksional siswa. Administrator pendidikan yang efektif mengenali pentingnya berbagi tanggung jawab untuk mengembangkan visi, membuat keputusan, dan

pelaksanaan program. Ketika para guru berpartisipasi dalam peningkatan pendidikan, perubahan lebih mungkin terjadi. peningkatan pendidikan, perubahan lebih mungkin terjadi. Guru yang mengajar serta memberi inspirasi akan memberi Guru yang kuat terhadap reformasi pendidikan. Proses pengaruh yang kuat terhadap reformasi pendidikan. Proses pengaruh yang diseorang pemimpin instruktional yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin pendidikan dan guru. Harus hubungan profesional pemimpin pendidikan dan kesempatan ada motivasi dan inisiatif guru, serta dukungan dan kesempatan yang diberikan oleh pemimpin pendidikan.

Sebagian besar guru melakukan eksplorasi peluang-peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan profesional yang akan meningkatkan kualifikasi dan kredibilitas kepemimpinan. Guru yang menjadi pemimpin instruksional aktif di dalam pendidikan. Bagian dari pencarian pengetahuan dan perbaikan datang dari dalam. Guru yang ingin menjadi pemimpin instruksional tidak hanya menunggu orang lain untuk membuat perubahan dan mereka harus bergerak maju.

Seringkali, guru tidak punya cukup kepercayaan diri sebagai agen perubahan atau pemimpin pengajaran. Kurangnya kepercayaan ini didorong oleh isolasi yang inheren dalam mengajar. Guru sering menjadi pemimpin setelah mengenali kebutuhan dan komitmen untuk mengambil tindakan. Kebutuhan perubahan dapat bervariasi besar dari masyarakat untuk masyarakat, dari pendidikan ke pendidikan, dan dari kelas ke kelas.

Guru perlu menjadi kerjasama untuk membicarakan tentang perbaikan yang diperlukan. Agar guru menjadi pemimpin instruksional mereka membutuhkan dukungan dari administrator dan guru lainnya, serta dari luar profesi. Dukungan untuk membantu lebih banyak guru menjadi pemimpin yang sukses dapat dilakukan.

C. Organisasi Sekolah dan BudayaBelajar

Individu dan organisasi sama-sama belajar, pengetahuan adalah sesuatu yang lebih dari sekadar jumlah sesuatu yang di invidualisasikan dalam sebuah organisasi. Fakta bahwa pekerja berpendidikan tidak mesti membuat organisasi cerdas, sekolah kadang mengesampingkan bahwa belajar individual dapat dilakukan dengan menciptakan institusi organisasi belajar. Sebaliknya, pembelajaran individual adalah perlu namun perlu didukung insitusi sekolah. Faktor yang sangat penting dalam organisasi belajar, adalah bagaimana secara efektif proses transfer pengetahuan dalam organisasi belajar terjadi secara keseluruhan. Hubungannya menjadi antara belajar individual dan organisasi belajar adalah konsep kunci keberhasilan dalam membentuk organisasi belajar disekolah.

Organisasi belajar adalah Upaya individu belajar. Kim menunjukkan definisi dan arti belajar. Belajar adalah memperoleh pengetahuan atau keterampilan. Belajar memiliki dua makna yaitu memperoleh pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan adalah bagian konseptual dari belajar-mengetahui mengapa sesuatu bekerja atau terjadi. Keterampilan adalah tahu dan bagian aplikasi memiliki kemampuan untuk menggunakan tahu-mengapa untuk membuat sesuatu terjadi.

Cara menuju pembelajaran sering terhalang oleh konsepsi secara umum. Berikut adalah beberapa konsepsi ide dari makna belajar yang perlu dikritisi:

. Belajar paling efektif terjadi di ruang kelas jauh dari gangguan daripada belajar diperoleh di tempat kerja. Di dalam ruang kelas peserta didik dapat menerima keilmuan dari seorang ahli dan memiliki kesempatan untuk mendemonstrasikan penguasaan materi yang baru dengan menjawab pertanyaan pada tes;

- Belajar adalah aktivitas seorang individu dan sebagian besar aktivitas pasif pelajar. Hal ini agak serupa dengan informasi yang ditransfer dari satu pikiran ke yang lain, mirip dengan file yang disalin dari satu komputer ke komputer lain; dan
- Hal yang paling penting bagi orang-orang untuk belajar, dari sudut pandang organisasi, adalah aturan eksplisit, prosedur operasi, dan kebijakan di tempat kerja.

Selanjutnya Kim berpendapat bahwa pembelajaran yang paling efektif terjadi pada arena pekerjaan dan bukan di dalam kelas. Cara paling efektif belajar adalah melalui kontak sosial yang aktif, bukan individual dan pasif. Hal yang paling penting bagi personel sekolah untuk belajar bukan berorientasi pada peraturan eksplisit, prosedur, dan kebijakan di tempat kerja. Pembelajaran yang paling efektif, terutama untuk orang dewasa, adalah hasil dari sebuah siklus terus-menerus dari pengalaman di tempat kerja itu sendiri. Belajar terhadap realita akan memungkinkan terjadi perubahan sebagai berikut:

- Merefleksikan pengalaman-pengalaman, mencoba memahami apa yang terjadi dan mengapa;
- Membentuk konsep dan generalisasi berdasarkan pengalamanpengalaman;
- G. Mengetahui konsep dan generalisasi melalui pengalaman baru; dan
 d. Kemudian kita at a san dan kemudian kemudi
- d. Kemudian kita ulangi siklus, mirip dengan perputaran roda.

Daniel Kim menunjukkan bahwa proses belajar adalah sebagai sebuah roda yang terus berputar-putar. Konsep-konsep terjadi dari pengalaman konkret. Pengetahuan yang kita peroleh saat roda pembelajaran berbalik tidak akan hilang. Memori otak dapat menyimpan dalam ingatan pengetahuan tentang asumsi,

pengertian, dan teori. Asumsi, pengertian, dan teori-teori oleh Kim disebut "model mental."

Model mental tidak hanya dibentuk oleh putaran roda belajar tetapi juga dibentuk bagaimana dan kapan roda berubah, dan seberapa cepat perubahan terjadi karena proses belajar. Kim mengamati bahwa model mental seseorang bergantung pada luasnya wacana yang dimiliki, termasuk pemahaman eksplisit dan implisit tentang fenomena. Model mental menyediakan konteks di mana untuk melihat dan menafsirkan materi baru dan menentukan bagaimana informasikan disimpan relevan dengan berbagai situasi.

Secara harfiah, controlling dan mengarahkan apa yang kita lihat, mendengar, dan memperhatikan. Hal ini mempengaruhi penafsiran tentang kejadian dan peristiwa fisik terhadap peristiwa tersebut. Organisasi pembelajaran memberikan contoh yang baik tentang bagaimana model mental bekerja.

1. Pemahaman Tentang Proses Belajar - Mengajar

Kesulitan menentukan hubungan karakteristik guru dan siswadalam studifungsi produksi. Model rasional mengasum sikan bahwa tujuan yang jelas harus diartikulasikan dalam hierarki yang terintegrasi untuk memenuhi efisiensi tujuan tersebut. Tujuan dianggap sebagai kontrol utama terhadap teknis inti pendidikan. Keputusan dari atas diterjemahkan secara hirarkis melalui langkah-langkah eksplisit yang didefinisikan dalam teknis inti. Untuk diterapkan pada proses pembelajaran, model rasional diasumsikan bahwa sekali tujuan instruksional telah diidentifikasi, maka cara efisien dan efektif untuk mencapainya ditetapkan dan diikuti oleh guru. Model-model hubungan antara kebijakan dan proses belajar mengajar, memungkinkan pencapaian tujuan pembelajaran.

Dalam perspektif rasional, pendidik dapat mengelola teknologi pendidikan dengan cara mencapai produktivitas yang Jebih besar. Namun, temuan ini bertentangan dengan pernyataan peningkatan efisiensi. Meskipun berbagai upaya untuk mengidentifikasi hubungan antara input dan hasil pendidikan, teknologi pendidikan tetap underspecified.

prinsip dasar proses belajar-mengajar didasarkan pada perbedaan persepsi dari sikap guru terhadap siswa dan sikap siswa terhadap tugas belajar (Devaney dan Sykes 1988). Konsep model rasional dalam teknologi pendidikan adalah kegiatan pembelajaran yang direncanakan secara rasional, organisasi terprogram, dan dilakukan berdasarkan prosedur operasi standar. Model ini mengantisipasi bahwa guru akan mengajar secara tertutup, diakui juga bahwa mereka lebih fungsional daripada melaksanakan perintah. Perspektif baru penyelenggaraan pendidikan dibutuhkan untuk mendukung pemahaman kita mengangkat prinsip dasar proses belajar-mengajar.

Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Organisasi Belajar

Relatif sedikit studi yang menyelidiki dampak dari kepemimpinan bersama perbaikan pendidikan dan pembentukan organisasi belajar. Studi longitudinal ini meneliti efek dari kepemimpinan terhadap perbaikan pendidikan dan pertumbuhan dalam prestasi matematika siswa di 195 pendidikan dasar di satu negara selama 4 tahun. Penggunaan analisis dengan memakai perubahan laten bertingkat, penelitian ini menemukan pengaruh langsung yang signifikan pada perubahan kepemimpinan pendidikan. Kemampuan akademis dan efek tidak langsung pada tingkat perkembangan siswa dalam studi matematika. Studi ini mendukung perspektif tentang kepemimpinan terdistribusi bertujuan membangun kapasitas akademis pendidikan sebagai sarana untuk meningkatkan hasil pembelajaran siswa.

Penelitian Ogawa dan Bossen menguji konseptualisasi kepemimpinan pendidikan sebagai milik organisasi terhadap bukti empiris perbaikan pendidikan (Ogawa dan Bossen, 1995). Penelitian tersebut dilakukan sebelum riset empiris mengenai pengaruh kepemimpinan pendidikan yang menggambarkan hubungan ini pada satu titik waktu. Pendekatan efek waktu dalam hubungan antara variabel tidak dapat menjelaskan bagaimana kepemimpinan memberikan kontribusi untuk perbaikan pendidikan. Jika ingin meningkatkan pendidikan secara sistematis, langkah mengumpulkan informasi berkualitas tinggi tentang proses dan hasil pendidikan dari waktu ke waktu adalah penting. (Ronald H Heck, Philip Hallinger, 2009:659)

Kepemimpinan pendidikan mempelajari efek adanya struktur organisasi bertingkat dalam organisasi pendidikan. Usulan model harus menjelaskan bagaimana kegiatan pendidikan di berbagai tingkat organisasi kemudian mempengaruhi belajar individu siswa. Ada banyak indikator pendidikan organisasi dan proses-proses akademik, serta jalur pengaruh, dan salah satu untuk berpikir dari setiap bagian yang digunakan untuk menjelaskan perkembangan siswa dalam belajar sebagai lengkap secara teoritis.

Ungkapan perbaikan kepemimpinan pendidikan menyiratkan adanya suatu hubungan sebab-akibat antara pemimpin
strategi, kegiatan perbaikan pendidikan, guru, kelas praktek,
dan pertumbuhan hasil siswa. Kemajuan telah dibuat dalam
menentukan sifat dari hubungan ini. Asumsi bahwa kepemimpinan memberikan dampak dominan terhadap perbaikan
pendidikan dan sejauh mana para pemimpin mempengaruhi
perilaku lingkungan organisasi menjadi topik aktual dalam
riset kepemimpinan pendidikan. Dengan demikian, dapat
disimpulkan bahwa efek kepemimpinan pendidikan harus

memperhitungkan fitur dari konteks organisasi dan tanggap terhadap isu-isu pendekatan inferensi kausal pendidikan.

Studi tentang kepemimpinan pendidikan secara eksplisit tentang sumber-sumber kepemimpinan. Walaupun riset sebelumnya pada umumnya menyoroti peran kepemimpinan pendidikan, studi ini berfokus pada kepemimpinan di distribusikan. Hal ini mengacu pada bentuk-bentuk kerjasama yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan, guru, dan anggota tim perbaikan pendidikan dalam peningkatan organisasi belajar. Alasan distribusi kepemimpinan pendidikan didasarkan pada konsep perubahan berkelanjutan (Fullan, 2001). Kepemimpinan harus membuat perubahan yang dianut dan dimiliki oleh para guru yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan di ruang kelas (Fullan, 2006; Hall & Keras, 2001). Kegiatan intensifikasi kerja administrator pendidikan, pendekatan yang dipilih untuk kepemimpinan juga berkelanjutan bagi orang-orang yang memimpin lembaga pendidikan.

Kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi para personel sekolah untuk mengidentifikasi arah pendidikan, memotivasi staf, dan mengkoordinasikan perkembangan ke arah strategi perbaikan dalam mengajar dan belajar. efek dari kepemimpinan pendidikan sebagian besar dimediasi oleh akademisi dan kondisi sosial yang ada di dalam pendidikan dan ditujukan ke arah hasil pembelajaran.

Efek kepemimpinan terhadap organisasi belajar secara tidak langsung berpengaruh terhadap personel sekolah, struktur, dan proses pendidikan. Perubahan dalam kemampuan akademik, mengacu pada perubahan dalam kondisi pendidikan yang mendukung penyediaan pengajaran dan pembelajaran yang efektif dan memungkinkan pembelajaran efektif. Perubahan dalam kepemimpinan akan mempengaruhi perubahan dalam

curricular dan pertumbuhan belajar siswa. Perubahan dalam pembelajaran siswa. kapasitas akademik mempengaruhi pertumbuhan organisasi dan kemampuan akademik secara langsung dan organisasi socio

secara bermakna mengurangi kesenjangan dalam belajar siswa Perbaikan pendidikan merupakan sebuah proses dinamis yang melibatkan perubahan dalam keadaan organisasi dari waktu kapasitas akademik mewakili proses yang saling memperkuat. ke waktu. Perubahan dalam kepemimpinan memberik_{an} Kepemimpinan terkait dengan perubahan pendidikan dan perbaikan pendidikan. Kapasitas kepemimpinan membawa kemampuan akademik. Dampak kepemimpinan memberikan pendidikan dan organisasi socio curricular berfungsi sebagai perubahan dalam prestasi akademik. Kemampuan akademis pertumbuhan belajar siswa (Calsyn, Winter, & Burger, 2005) mediator antara kepemimpinan dan perkembangan siswa. Efek kepemimpinan secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap Efektivitas kepemimpinan pendidikan berkontribusi

dan persepsi siswa. Perubahan dalam kepemimpinan pendidikan secara signifikan berkaitan dengan pertumbuhan belajar siswa stabilitas siswa. akan tergantung pada komposisi dan pemimpin pendidikan serta Perubahan dalam kapasitas akademik secara langsung dan

BAB VIII

Scanned by CamScanner

EFEKTIFITAS KINERJA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Pengembangan Lembaga Pendidikan

sarana-prasarana maupun mutu pendidikan. pendidikan akan mengalami perkembangan pendidikan baik terhadap perkembangan kemajuan pendidikan. Kemajuan Pembelajaran yang berhasil akan membawa dampak positif selain itu juga pembelajaran bagi semua personel pendidikan. pada peningkatan mutu lulusan merupakan faktor utama, kondusif, lancar dan produktif. Pembelajaran yang mengarah 🗖 fektifitas kepemimpinan pendidikan dipengaruhi banyak → faktor. Efektifitas kepemimpinan pendidikan juga tidak dapat lepas dari jalanya proses pembelajaran yang

Pendidikan, efektifitas kepemimpinan haruslah melibatkan keberhasilan pendidikan. Di samping peningkatan sarana Pendidikan juga akan membawa pada suasana akademis yang Perkembangan tahap berikutnya. Pembenahan sarana-prasarana oleh setiap personel pendidikan dapat menjadikan support bagi lebih kondusif. Sarana merupakan faktor penunjang bagi Perkembangan yang lebih maju yang dapat dirasakan

tim manajemen pendidikan di tingkat sekolah dalam kebijakan pendidikan. Peran serta tim manajemen pendidikan di sekolah dalam pengambilan keputusan merupakan prioritas utama dalam pengambilan keputusan sebelum sosialisasi program maupun kebijakan baru pada semua personel pendidikan.

Selain semua yang telah disebut di atas, efektifitas kepemimpinan menjadi ukuran bersama bagi semua personel pendidikan. Tingkat efektifitas kepemimpinan tidak dapat lepas dari parameter semua personel pendidikan dalam menilai seberapa jauh efektifitas telah dicapai. Dengan demikian, kinerja kepemimpinan merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan walaupun masih banyak sejumlah indikator yang lain.

Presepsi positif para guru terhadap pemimpin pendidikan mengambarkan tingkat efekrifitas kepemimpinan yang akan mengarah pada sekolah yang efektif. Pemimpin pendidikan yang dipandang dapat mensejahterahkan dan memberikan perhatian yang lebih dalam mengupayakan kesejahteraan bagi personel pendidikan merupakan perekat terjadinya kepengikutan (followership). Dampak yang ditimbulkan diharapkan menumbuhkan kesadaran bagi personel pendidikan bagi perkembangan yang harus ditempuh oleh pendidikan.

Parameter efektifitas kepemimpinan pendidikan adalah menjadi ukuran bersama personel pendidikan. Efektifitas kepemimpinan pendidikan lebih didasarkan pada efektifitas kepemimpinan yang dilakukan sekolah. Faktor utama maju dan pembelajaran yang dilakukan sekolah. Faktor utama maju dan tidaknya sekolah lebih mendasarkan pada prestasi akademik maupun non akademik yang telah dicapai oleh sekolah. Salah maupun non akademik yang telah dicapai oleh sekolah. Salah satu kriteria kepemimpinan pendidikan dikatakan efektif jika satu kriteria kepemimpinan guru untuk melakukan proses telah terjadi pemberdayaan guru untuk melakukan proses

pembelajaran dengan baik (Mulyasa, 2002: 128). Usaha yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan ^{dalam}

meningkatkan proses pembelajaran adalah dengan mengadakan perbaikan sarana- prasrana pendidikan seperti ruang kelas, laboratorium dan pengembangan perpustakaan merupakan bagian kecil terjadinya sekolah efektif. Walaupun perbaikan tersebut merupakan program utama yang terukur secara fisik dari aktifitas pemimpin pendidikan, namun yang lebih utama adalah membangun mind set komunitas sekolah menuju sekolah efektif. Selain hal tersebut, peran pemimpin pendidikan termasuk bertanggung jawab dalam peningkatan mutu operasional pendidikan yang seharusnya juga dengan konsisten melakukan peningkatan mutu (Depdiknas, 2002: 15). Efektifitas kepemimpinan juga mengarah pada peningkatan kesejahteraan serta bertambahnya asset yang dimiliki oleh sekolah (Dobbs, 1999: 45).

Mekanisme pengambilan keputusan yang ditempuh sekolah yang lebih mengedepankan tim manajemen daripada melibatkan semua unsur personel pendidikan menjadi budaya sekolah yang kurang kondusif. Di samping beberapa indikator efektifitas kepemimpinan pendidikan, optimalisasi pencapaian program pendidikan juga menjadi parameter yang penting. Optimalisasi pencapaian program mengindikasikan kinerja yang efektif.

Secara garis besar, kepemimpinan pendidikan dapat dikatakan efektif dengan berdasarkan pada indikator-indikator yang telah ada. Namun, ada beberapa segi yang perlu dilakukan antara komitmen personel pendidikan pada pengembangan pendidikan. Masyarakat merupakan asset besar dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. Hendaknya jalinan sekolah dengan masyarakat tidak sebatas pada hubungan rutinitas antara orang operasionalisasi pendidikan, tetapi lebih kepada jalinan

pendidikan net working sehingga akan lebih menopang perkembangan

dalam mencapai efektifitas kepemimpinan (Sounder dkk, ti kesenjangan. Kompetensi personel pendidikan menjadi penting akan menumbuhkan perbedaan-perbedaan pendapat yang 102). Kompetensi kepengikutan yang tinggi akan menjadikan hubungan kerja yang kooperatif. Hubungan kerja yang kooperatif konstruktif yang akan menyangga pengembangan kepemimpinan (Yukl, 2001: 130). Jalinan kerja harmonis akan semakin meminimalisir

B. Reorientasi Pengembangan Lembaga Pendidikan

khususnya kepemimpinan pendidikan sebagai berikut: kegagalan tranformasi kepemimpinan pada umunya dan kepemimpinan dalam pendidikan. Adapun identifikasi faktor Ada beberapa faktor penyebab kegagalan transformasi

Kesalahan ke 1: Memberikan terlalu banyak janji (yang memuaskan)

Kesalahan ke 2: Gagal menciptakan koalisi kekuatan yang untuk merubah organisasi adalah berjalan terus tanpa memperhitungkan urgensitas sesama pimpinan dan pegawa Kesalahan terbesar yang dibuat orang ketika berupaya gagal mencapai tujuan ketika tingkat kepuasan terlalu tinggi. yang memadai. Kesalahan ini fatal karena transformasi selalu

apabila pimpinan organisasi bukan seorang yang aktit. Perubahan mendasar sering dikatakan tidak mungkin menyelesaikan seluruh persoalan kecuali dalam organisasi team. Individu, seperti kharismatik tidak akan mampu Pimpinan dan seluruh staff harus bekerja sebagai sebuah

memadai

Kesalahan ke 3: Mengabaikan kekuatan visi

diperlukan dalam transformasi organisasi, tidak ada yang perubahan mendasar memerlukan elemen lain yang Urgensi organisasi yang kuat penting untuk melakukan memberikan inspirasi aksi kepada sejumlah orang. Tanpa penting dalam menghasilkan perubahan yang berguna lebih penting kecuali visi ke depan. Visi memegang peran visi yang tepat upaya transformasi menjadi tanpa arah. karena membantu mengarahkan, meluruskan,

Kesalahan ke 4: Kurang mengkomunikasikan visi berkorban, untuk pengorbanan jangka panjang. Tanpa Perubahan mendasar hampir tidak mungkin apabila sebagian besar personel sekolah tidak dengan sukarela personel sekolah tidak dapat diakomodir. komunikasi yang baik banyak diantaranya ide-ide kreatif

Kesalahan ke 5: Membiarkan hambatan mengganggu visi baru gagasan baru sering mengalami kegagalan, bahkan memerlukan kontribusi semua personel sekolah. Gagasan-Implementasi dari berbagai ragam perubahan mendasar meskipun telah ada visi baru, merasa lemah terhadap hambatan-hambatan besar.

Kesalahan ke 6: Gagal membuat keberhasilan jangka pendek

tujuan jangka pendek para followership cenderung bersifat tujuan organisasi jangka pendek. Sebagian besar para merestrukturisasi menuju sekolah efektif perlu pencapaian Upaya-upaya yang kompleks untuk merubah strategi dan Transformasi yang sebenarnya membutuhkan waktu Pimpinan jika tidak teralisasi program jangka pendek yaitu followership menghilangkan tingkat kepercayaan kepada durasi waktu enam hingga delapan belas bulan. Tanpa

apatis sehingga organisasi tidak dapat mewujudkan tujuan ideal.

Kesalahan ke 7: Menyatakan keberhasilan terlalu cepat

Setelah beberapa tahun bekerja keras, personel sekolah dapat dihibur dengan menyatakan berhasil dalam upaya perubahan medasar mula-mula dengan perbaikan kinerja yang besar. Merayakan keberhasilan itu baik dan memberi sugesti bahwa pekerjaan hampir semuanya diselesaikan hal ini umumnya merupakan kesalahan besar. Hingga perubahan-perubahan mengendap secara mendalam menjadi budaya.

Kesalahan ke 8: gagal melakukan perubahan-perubahan secara kuat dalam budaya organisasi.

Delapan kesalahan perubahan organisasi pada umumnya akan berimplikasi terhadap kinerja organisasi. Perubahan yang baik cenderung berkaitan dengan berbagai tahap proses yang menciptakan kekuatan dan motivasi untuk optimalisasi seluruh sumber daya. Proses tersebut tidak pernah bisa dilakukan secara efektif jika tidak didorong oleh kepemimpinan yang berkualitas.

C. Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam

l. Pendahuluan

Fenomena yang menarik perhatian publik pada akhir-akhir ini adalah maraknya tindak kekerasan berbasis agama, ataupun yang mengatasnamakan gerakan agama. Tindakan penentangan terhadap negara menjadi perhatian serius. Selanjutnya muncul gerakan-gerakan separatisime bahkan sektarianisme atas perilaku penganut agama, menjadikan makna Indonesia sebagai negara dengan Bhineka Tunggal Ika semakin tereduksi. Pemahanan atas normatif agama yang sepihak akan memunculkan semangat

sektarian terhadap satu pemahaman tertentu atas tafsir agama. Pertikaian antar etnik maupun ras juga memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap tereduksinya nasionalisme Indonesia yang didirikan atas bingkai bhineka tunggal Ika (Imarah, 2001). Degradasi nilai-nilai multikultural dari berspektif agama maupun pas, etnik, suku, menjadi sebuah masalah bersama bangsa Indonesia dan masalah kemanusiaan pada umumnya (Blum and Lawrence, terj. Sinta karolina 1999: 83)

Upaya untuk meminimalisir degrasi tersebut harus mengembalikan nilai-nilai multikultural dengan dijiwai semangat nasionalisme yang tidak membedakan antar ras, suku maupun etnik serta penafsiran agama yang ramah terhadap nilai kemausiaan.

Nasionalisme yang telah dibangun oleh bangsa Indonesia menjadi semangat kehidupan multikultur dengan tetap mengutamakan nilai kemanusian. Pengakuan atas nilai-nilai kedaerahan dalam bingkai "Bhineka Tunggal Ika" berbeda-beda tetap satu juga, menjadi semangat membangun kebersamaan dan kesatuaan bangsa atas realita multikultural yang dihadapi Indonesia (George Mc Turnan Kahin, UNS Press, 1995: 73). Oleh karena itu memunculkan nasionalisme yang tinggi bukan kedaerahan. Penguatan nilai-nilai multikultural akan menjadi perekat kebangsaan atas dasar keanekaragaman budaya. Keragaman budaya sebagai elemen dasar yang membangun kehidupan multikultural, sebaiknya dieksplorasi dari nilai-nilai luhur budaya lokal yang dapat diterapkan menjadikan nilai universalisme dan nilai-nilai kemanusiaan dan pengakuan multikultur.

Pendidikan menjadi sebagai sebuah lembaga yang dapat melakukan perekat nasionalisme melalui transfer moral yang menghargai menghargai niali-nilai kemanusiaan. Pendidikan sebagai aktifitas transfer ilmu dan transfer moralitas menjadi sangat mungkin membuat karakter pengharaan atas keragaman.

Penghargaan terhadap nilai universalitas, keberagaman, kemanusiaan, perbedaan merupakan bagian penting dalan pembentukan moral sehingga pendidikan tidak memunculkan scientific oriented saja, tetapi juga harus berorientasi pada nilai.

Pengintegrasian pembentukan nilai maupun character kurikulum. Dengan demikian, perlu dicari manajemen kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural di Madrasah Aliyah. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa usia anak didik pada jenjang Madrasah Aliyah merupakan usia peralihan menuju pribadi dewasa sehingga perlu dipersiapkan dengan content curiculum yang ramah terhadap keragaman. Tulisan ini mencoba mengkonseptualisasikan gagasan manajemen kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural.

.. Pengertian Manajamen Kurikulum

Semua aktifitas manajemen dalam tingkat apapun adalah merupakan kegiatan dalam rangka mengatur semua proses organisasi. Alur manajemen merupakan kerja secara manajerial mulai dari planning, organizing, actuating, controlling, leading sampai dengan evaluating. Dengan demikian, manajemen merupakan strategi dalam membuat keteraturan sebuah aktifitas. Sebuah aktifitas yang meninggalkan manajemen menjadi bentuk proses tanpa orientasi yang jelas.

Konstruk pendidikan sebagai aktifitas organisasi dibangun atas komponen-komponen yang mempengaruhi keberhasilan. Kurikulum merupakan salah satu komponen yang urgen dalam menentukan arah tujuan pendidikan. Hakekatnya, produk pendidikan ditentukan oleh desain kurikulum. Manajemen pendidikan ditentukan oleh desain kurikulum seraturan arah kurikulum menjadi penting untuk membuat keteraturan ara

Manajemen kurikulum dapat dilakukan dengan membuat desain kurikulum, proses pelaksanaan kurikulum sampai dengan evaluasi kurikulum. Perkembangan masyarakat yang selalu dinamis menuntut kurikulum harus disesuaikan dengan era peradaban. Derasnya gelombang globalisasi menjadikan terakumulasi paham, budaya, pemikiran, ras, agama dan unsur-unsur lain dalam jaman yang sangat multikultural. Fakta tersebut menjadi tantangan dalam dunia pendidikan termasuk pendidikan Islam untuk melakukan manajemen kurikulum yang lebih tepat. Adapun beberapa langkah sebagai berikut.

Scanned by CamScanner

Tahap pertama manajemen kurikulum adalah desain. Desain kurikulum pendidikan sebaiknya lebih akomodatif terhadap era multikultural. Aktifitas pendidikan Islam dapat melakukan desain kurikulum yang banyak mengeksplorasi nilainilai humanis dan demokratis yang ramah terhadap keragaman. Perangkat desain kurikulum pendidikan Islam dilengkapi dengan berbagai strategi dan langkah-langkah dalam membuat desain kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural (hal ini akan dilurai pada pembahasan berikutnya).

Tahap kedua, proses pelaksanaan kurikulum dilakukan sepenuhnya oleh guru. Kurikulum yang telah disusun sangat sempurna tidak akan memberikan kontribusi yang bermakna jika tidak ditunjang oleh profesionalitas guru. Pemerintah sebagai pengambil kebijakan bertanggung atas peningkatan SDM guru. Guru menjadi tolak ukur bagi keberhasilan desain kurikulum yang telah disusun.

Tahap ketiga, monitoring dan evaluasi kurikulum sangat berkaitan erat. Pelaksana monitoring dan evaluasi terhadap Pelaksanaan kurikulum dilakukan pengawas. Kinerja pengawas bukanlah sekadar rutinitas tetapi dalam rangka memperoleh

pendidikan.

3. Pendidikan Berbasis Multikultural

Pendidikan merupakan upaya dalam membentuk karakter anak pada penguasaan keilmuan dan pembentukan kepribadian anak (Lynch, 1986: 31). Pembentukan karakter dibangun dengan transfer nilai religius, kebangsaan, kemasyarakatan maupun nilai-nilai lain yang memberi kontribusi pada pembentukan karakter (akhlak), sedangkan penguasaan keilmuan ditempuh dengan melalui penyampaian materi tiap disiplin kontsruk ilmu. Produk pendidikan tidak akan efektif jika output yang dihasilkan hanya sebatas penguasaan ataupun kematangan kognitif, afektif dan psikomotorik. Afektif akan diterapkan pada pembentukan karakter. Pendidikan multikultural merupakan salah satu upaya dalam pencapaian tersebut sehingga konsep pendidikan multikultural harus di beri batasan yang lebih konkrit.

Pendidikan multikultural adalah pendidikan yang berupaya menumbuhkan intelektual, sosial, dan pengembangan pribadi yang memiliki penghargaan atas keragaman. Pembentukan kepribadian anak didik akan menuju pada Pembentukan berpikir atas kemajemukan. Penghargaan tingkat kedewasaan berpikir atas kemajemukan. Penghargaan perbedaan berbasis humanisasi dan demokratisasi serta perbedaan berbasis humanisasi dan demokratisasi serta perbedaan berbasis humanisasi dan demokratisasi serta penditikultural. Gaya pembelajaran yang dilakukan oleh guru multikultural. Gaya pembelajaran yang dilakukan oleh guru multikultural. Gaya pembelajaran yang dilakukan oleh guru multikultural mengajaran multicultural (Joe norma agama dalam praktek pendidikan multicultural (Joe norma agama dalam praktek pendidikan multicultural (Joe norma agama dalam mengajarkan kepada anak didik pendidikan multikultural mengajarkan penuh keragaman pada realitas hidup sebenarnya yang penuh keragaman Sehingga anak didik memiliki kematangan karakter dengan Sehingga anak didik memiliki kematangan karakter dengan sikap kearifan local (Aja E LaDuke, 2009: 37)

Banyak upaya yang dapat dilakukan untuk membangun Banyak upaya yang dapat dilakukan untuk membangun karakter. Salah satu upaya membentuk karakter dapat dilakukan

KEPEMIMPINAN PENDIDIAKAN: Konsep dan Aplikasi

dengan melalui pendidikan multikultural. Oleh karena itu konsep pendidikan multikultural harus dipahami sebagai sebuah konsep pendidikan multikultural harus dipahami sebagai sebuah konsep pendidikan materi yang terkait dengan pembentukan arah penyampaian materi yang terkait dengan pembentukan arah penyampaian materi yang terkait dengan pembentukan baik ras, nilai humanisme, dan penghargaan atas kemajemukan baik ras, budaya, etnis maupun pemahaman agama termasuk pemahaman budaya, etnis maupun penganut agama yang sama. Dengan atas tafsir agama dalam penganut agama yang sama. Dengan demikian pendidikan multikultural merupakan upaya menepis dominasi golongan mayoritas terhadap minoritas dalam konteks kultur apapun yang telah dijiwai dalam diri anak didik.

Sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan memiliki peran penting dalam pelaksanaan pendidikan multikultural. Produk pendidikan multikultural yang dihasilkan sekolah mengarah pada dinamika sosial dan keunggulan kompetitif dalam era globalosasi. (Beairsto, Bruce, 2004: 4)

Pendidikan multikultural dirancang untuk mengakomodir dampak postif faktor-faktor sosial budaya dan sosial politik dan menghilangkan rasisme, *classism*, dan *homophobia*. Pendidikan perperan sebagai sistem reproduksi sosial.

Pendidikan multikultural juga dapat diartikan sebagai proses penanaman cara hidup menghormati, tulus, dan toleran terhadap keanekaragaman budaya yang hidup di tengah-tengah masyarakat plural (Asy'arie, 2004: 3)

Pendidikan multikultural menjadi penting dalam membangun ke-Indonesia-an yang memiliki ragam budaya. Hasil dari proses pendidikan multikultural diharapkan dapat membangun kearifan dan harmonisasi dalam kehidupan bangsa Indonesia, terlebih *output* pendidikan Islam.

Pendidikan Islam berbasis multikultural usaha mengembangkan wacana pemikiran anak didik yang lebih demokratis. Oleh karenanya tidak akan terjadi benturan dan konflik

pendidikan Islam akan mencoba mencampur-adukan sem_{ua} pendidikan Islam berbasis mutlikultural menitikberatkan pada norma selain Islam yang berbicara tentang humanisasi, ^{namun} yang menjadi rahmat bagi alam. Walaupun bukan berarti konsep kehidupan berbangsa akhirnya akan menampilkan sosok Islam output yang menghargai keanekaragaman dalam berbagai segi.

38) menjelaskan dimensi-dimensi pendidikan multikultural beberapa dimensi. (James Banks & Cherry A. Mc.Gee Bank, 1989; Konsep pendidikan multikultural dibangun melalui

- a. Content integration: mengintegrasikan berbagai budaya generalisasi dan teori dalam mata pelajaran atau disiplin ilmu: dan kelompok untuk mengilustrasikan konsep mendasar,
- Ġ. The Knowledge Construction Process: Membawa siswa untuk memahami implikasi budaya ke dalam sebuah mata pelajaran:
- 0 An Equity Paedagogy: Menyesuaikan metode pengajaran segi ras, budaya ataupun sosial; dan peningkatan prestasi akademik siswa yang beragam baik dari dengan cara belajar siswa dalam rangka membantu
- Prejudice Reduction: Mengidentifikasi karakteristik ras siswa dan menentukan metode pengajaran mereka melatih kelompok untuk berpartisipasi dalam kegiatan olahraga, dan ras dalam upaya menciptakan budaya akademik. interaksi dengan seluruh staff dan siswa yang berbeda etnis

4. Deskripsi Implementasi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam

dan di MA (Madrasah Aliyah) pada khususnya masih penyampaian materi pendidikan Islam masih banyak penekanan banyak berorientasi pada penguasaan materi. Ruang lingkup Praktek pembelajaran pendidikan Islam pada umumnya

KEPEMIMPINAN PENDIDIAKAN: Konsep dan Aplikasi

130

pada penyampaian normatif ajaran Islam. Walaupun hal tersebut pembelajaran Akhlak. sejarah kebudayaan Islam dengan sedikit mengesampingkan berorientasi pada penguasaan materi fiqh, Qur'an Hadits, Sehingga aktifitas pembelajaran pendidikan Islam banyak merupakan tujuan utama pada pembelajaran pendidikan Islam.

multikultural dalam bangunan pendidikan Islam juga harus di ilmu yang lebih integral. Upaya memunculkan epistemologi epistemologi ilmu seharusnya dibangun dengan kerangka konsep sasaran membentuk kepribadian anak. Sentuhan pembentukan memunculkan pembelajaran pendidikan Islam yang banyak optimal pada sisi pembentukan karakter anak. Oleh karena itu penyampaian materi pendidikan Islam menjadikan kurang cari makna epistemologi multikultural kesalekhan sosial. Pendidikan Islam sebagai kerangka kesalekhan individu lebih dominan daripada pembentukan berorentasi pada penguasaan keilmuan saja belum mencapai Praktek pembelajaran yang kurang berimbang pada

abstrak yang berlaku untuk berbagai situasi-teori, sedangkan berbagai situasi, sedangkan penekanan phronesis ini kebanyakan terutama bertujuan untuk membantu lebih banyak tentang situasi yang akan menyarankan tindakan yang tepat. Episteme dan phronesis adalah persepsi yang terfokus pada fitur-fitur dari Pengajaran. Episteme adalah merupakan kerangka konseptual Phronesic yang terkait dengan konteks masalah pengalaman memunculkan dua term dalam pendidikan, yaitu pengetahuan epistemologi. Selanjutnya, memahami epistemologi multikultural teori multikulturalisme termasuk dalam menemukan kerangka dalam dunia pendidikan masih timbul multi pemikiran teoripendidikan multikultural sebagai konsep pemikiran baru Epistemis pengetahuan umum terdiri dari konsep-konsep

di mencerap lebih dalam situasi tertentu dan menemukan multikultural membutuhkan pendekatan. tindakan membantu atas dasar memperkuat kesadaran.(Dario J Almarza, 2005: 527) Sebagai konsekuensi pendidikan

seharusnya diberikan dalam membentuk karakter anak didik. demikian tidak terjadi transfer nilai-nilai multikultural yang kelas yang mereka hadapi pada praktek mengajar. dengan mereka sendiri dan mentransfer pengetahuan baru dalam situasi phronesis. Mereka tidak mampu untuk membangun pengetahuan multikulturalisme yang dilakukan guru karena kurangnya Pada hakikatnya, dalam pendekatan tradisional pengajaran

multikultural akan memberi kontribusi dalam pembentukar teori yang membahas seputar situasi dan isu spesifik mengena pendidikan guru yang terstruktur yang terfokus pada pengalaman karakter anak. multikultural. Pemahamn guru yang kuat dalam pendidikar lapangan, diikuti dengan refleksi dan diskusi tentang teori Pendekatan baru dimulai dengan realistis, berarti praktik dar pendidikan multikultural dapat melalui program-program lapangan dengan situasi kelas yang komplek dalam keragaman mengintegrasikan teori dengan praktek mengajar dalam konteks teori dengan praktek. Upaya untuk memungkinkan para guru Dengankatalain, gurutidak mampuuntuk mengintegrasikan

cenderung menghasilkan output yang lebih berorientasi pada pendidikan Islam. Konten materi pendidikan Islam sangat Islam belum sepenuhnya melakukan upaya tersebut sehingga nilai humanis dan universal. Praktek pembelajaran pendidikan memungkinkan dapat di eksplorasi untuk mewujudkan nilai 62) Hal ini dapat di upayakan dengan melalui pembelajaran adalah menjadikan anak memiliki kearifan sosial (Amir, 2003 Pembentukan kepribadian anak pada kesalkehan sosial

?

pemahaman teks agama. penguasaan materi pendidikan Islam, bukan kepada pembentukan kearifan anak atas keragaman budaya dan keragaman ideologi

dan solusinya. Permasalahan tersebut adalah: Madrasah Aliyah yang urgen untuk di cari akar permasalahan permasalahan dalam pembelajaran pendidikan Islam di Berangkat dari hal di atas dapat didireflesksikan beberapa

- Secara umum output pembelajaran pendidikan belum pembelajaran pendidikan Islam seharusnya lebih mengarah pada pembentukan karakter anak. Dengan demikian orientas penyebab. Pendidikan Islam sebagai mata pelajaran yang lepas dari pengaruh pendidikan sebagai salah satu faktor Munculnya berbagai ketimpangan sosial adalah tidak dapat menunjukkan hasil kearifan akhlak sehingga timbul anarkis. pada membentuk soleh secara sosial; faktor dominan yang dapat memberikan kontribusi banyak banyak berorientasi pada nilai semestinya harus sebagai
- b. Praktek pembelajaran pendidikan Islam belum banyal pada penguasaan fiqh dan Qur'an Hadits maupun sejarah mengeskplorasi nilai-nilai kemanusiaan secara universal belum banyak dieksplorasi tentang nilai yang menghargai karakter belum diberi penekanan secara optimal. Penyampaiar materi yang akan banyak membekali anak pada pembentukar kebudayaan Islam. Adapun materi akhlak sebagai sebuah Orientasi pembelajaran pendidikan Islam lebih mengarah keragaman budaya maupun nilai-nilai kemanusiaan: materi fiqh, Qur'an Hadits maupun sejarah pendidikan Islam
- Pada pemahaman norma agama bahwa Islam banyak membentuk penguasaan pemahaman keilmuan rohmatan lil alamin. Artinya pembelajaran pendidikan Islam Praktek pembelajaran pendidikan Islam belum mengarah

d. e. f à Pembelajaran pendidikan Islam belum banyak mengangkat demikian memunculkan sosok kepribadian inklusif atas mengarah pada nilai kebersamaan komunal. Dengan banyak mengurai nilai-nilai kebermaknaan personal belum aspek-aspek humanis. Pembelajaran pendidikan Islam Pendidikan Islam masih banyak berorientasi pada kognitif akhirnya nilai-nilai kemanusiaan dan kebersamaan dalam pembenaran doktrin aliran beragama tertentu secara absolut; bermasyarakat menjadi kurang diperhatikan. Pembentukan dan psikomotorik dan mengesampingkan afektif. Pada Desain pembelajaran pendidikan Islam belum optimal dalam pemahaman dalam keberagaman budaya; output pendidikan Islam menjadi memiliki wawasan sempi aspek penanaman nilai-nilai kemanusiaan yang lebih solid yang lebih berorientasi pada komposisi yang kurang kompetensi dasar yang telah ditentukan dalam kurikulum pendidikan Islam mengacu pada standar kompetensi dan mengarah pada character building. Desain pembelajaran pada pemahaman normatif belum mengarah pada aspekkarena itu pembelajaran pendidikan Islam masih berorientasi penguasaan fiqh, Quran hadits, belum kepada akhlaq. Oleh Pembelajaran pendidikan Islam lebih mengarah pada dibandingkan dengan pembentukan akhak. Oleh karena berimbang. Penguasaan materi masih bersifat dominan mengarahkan anak pada pemahaman dan penghargaan itu belum ada model pembelajaran pendidikan Islam yang terhadap keragaman budaya;

h. Pembelajaran pendidikan Islam belum mengarah pada basis model multikultural, yang mengarah pada menjunjung tinggi nilai-nilai universalitas dan kemanusiaan. Pemahaman terhadap keanekaragaman budaya belum tercermin pada praktek pembelajaran pendidikan Islam. Basis pembelajaran pendidikan Islam hanya seputar pada materi yang bersifat domaian kognitif. Dengan demikian model pembelajaran pendidikan Islam dengan berbasis multikultural belum banyak dilakukan.

keIslaman dan belum mengarah pada pembentukan karakter anak untuk sifat universalitas terhadap realitas keberagamaan

dan penguatan nilai sosial;

i. Konsep Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam Multikultural

Pendidikan multukultural yang responsif terhadap keragaman budaya, ras, etnik, religious maupun keragaman pemikiran terdiri dari tiga dimensi; (a) kelembagaan, (b) pribadi, dan (c) instruksional. Dimensi kelembagaan mencerminkan administrasi dan kebijakan dan nilai-nilai. Dimensi pribadi mengacu pada proses kognitif dan emosional guru yang responsive terhadap keragaman. Dimensi instruksional ini mencakup dimensi pengajaran materi, strategi, dan kegiatan yang membentuk dasar pengajaran. Tiga dimensi tersebut berinteraksi secara signifikan dalam proses belajar mengajar sehingga memungkinkan pembelajaran multikultural.

Adapun melembagakan pengajaran multikultural dapat melalui bidang tertentu:

- Sekolah meliputi struktur administrasi yang mengatur cara berhubungan dengan keragaman;
- Prosedur kebijakan sekolah mengacu pada kebijakankebijakan dan praktik yang berdampak pada pemberian layanan kepada siswa dari berbagai latar belakang; dan
- Keterlibatan masyarakat dengan dengan sekolah sebagai

135

jalinan kerja dalam mewujudkan pendidikan multikultural. (Heraldo V Richards, Ayanna F Brown, Timothy B Forde, 2007: 64)

Nieto sebagaimana dikutip Smith menulis bahwa peningkatankeragaman etnistelah menyebabkan banyak pendidik untuk mengenali kebutuhan untuk memperluas pengetahuan mereka tentang pendidikan multikultural di sekolah-sekolah umum. Keberhasilan atau kegagalan pendidikan multikultural tergantung pada persiapan yang efektif guru dan administrator. Guru-guru ini harus kompeten dalam mengajarkan siswa. Lebih lanjut, guru harus tidak bias dalam memahami pengertian dan kepekaan terhadap berbagai kebudayaan latar belakang siswa. Pemerintah sebagai pengambil kebijakan memberikan layanan dalam memperkuat seluruh kurikulum dengan meningkatnya keanekaragaman dalam masyarakat yang berhubungan dengan ras dan etnis. Gelombang globalisasi meningkatkan kehidupan dalam situasi yang multikultur. (Smith, 2009: 45)

Sehingga Pendidikan Islam harus lebih berorientasi pada basis keragaman dalam pembentukan karakter anak didik.

Pendidikan Islam di Madrasah Aliyah lebih banyak mengacu pada pembentukan kepribadian anak didik untuk dapat mengamalkan norma agama Islam dan menjadikan anak yang memiliki akhlakul karimah. Pendidikan Islam menjadi salah satu varian dan pembentukan manusia yang memiliki ketaatan kepada Tuhan yang maha esa sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional. Olej karena itu mengukur keberhasilan tingkat efektifitas keberhasilan pendidikan Islam menjadi sangat beragam dimensi.

Indikator keberhasilan pendidikan Islam bisa diukur dengan cara menilai tingkat penguasaan dan pemaham^{an}

materi pendidikan Islam dan yang lebih bersifat kognitif. Adapun pengukuran pembentukan kepribadian anak atas penguasaan dan pembentukan karakter sebagai hasil dari proses pembelajaran pendidikan Islam membutuhkan waktu yang cukup panjang dengan melihat outcome pembelajaran pendidikan Islam. Namun, aspek pembentukan karakter ataupun akhlakul karimah merupakan bagian penting bagi efektifitas pembelajaran pendidikan Islam. Pembentukan akhlakul karimah sebagai output pembelajaran pendidikan Islam harus dibutuhkan perangkat pembelajaran.

Kurikulum pendidikan Islam yang menenkankan pada isi materi tentang pembentukan akhlak karimah merupakan salah perangkat yang mendukung dalam pembentukan karakater anak. Isi kurikulum pendidikan Islam seharusnya juga harus berorientasi pada materi pembentukan akhlak anak. Dengan demikian, kurikulum pendidikan Islam tidak hanya memiliki orientasi pada penguasaan materi ataupun knowledge oriented.

Realisasi kurikulum pendidikan Islam yang berbasis pada pembentukan karakter ataupun akhlak al karimah hanya dapat dilakukan dengan praktek pembelajaran dengan basis pembentukan karakter. Praktek pembelajaran harus lebih difokuskan pada pengembangan model pembelajaran pendidikan Islam berbasis multikultural. Pemahaman anak pada aspek keberagaman budaya dan sikap menghargai pada perbedaan pemahaman ataupun konsep atas keberagaman budaya yang terwujud dalam perbedaan pemikiran, konsep maupun kultur merupakan sikap kearifan sebagai salah satu bentuk akhlakul karimah (James Banks & Jhon Ambrosio: 2001: 91)

Model pembelajaran pendidikan Islam berbasis multikultural dengan didasarkan pada komposisi yang berimbang Pada rumpun mata pelajaran pendidikan Islam yaitu: Qur'an

137

Hadits, Fiqh, Tarikh maupun akidah Akhlak. Rumpun mata pelajaran pendidikan Islam tersebut seharusnya di eksplorasi muatan materi yang lebih mengarah pada basis pembelajaran multikultural. Sehingga materi Quran Hadits, Fiqh, Tarikh maupun akidah Akhlak akan diupayakan pada materi yang dapat memberikan anak pada pembentukan karakter yang mengarah pada aspek-aspek ataupun nilai-nilai multikultural.

Manajemen kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural dapat dilakukan dengan beberapa cara: Pertama; pola pendidikan Islam harus mengeskplorasi nilai humanisasi yang terdapat pada materi ajar yaitu empat rumpun mata pelajaran pendidikan Islam Qur'an hadits, fiqh, akidah akhlak dan sejarah kebudayaan Islam.

Kedua, desain pembelajaran pendidikan Islam di Madrasah Aliyah sebaiknya diarahkan pada strategi pembelajaran aktif yang mengarah domain afektif menuju pembentukan karakter anak didik yang dapat menghargai keanekaragaman budaya. Desain pembelajaran pendidikan Islam dapat diarahkan pemahaman pada aspek-aspek demokrasi.

Ketiga, pengembangan model pembelajaran pendidikan Islam berbasis multikultural dilengkapi dengan perangkat pembelajaran. Sehingga perlu disusun kurikulum dan silabus yang mengarah pada model pendidikan berbasis multuluktural. Komposisi kurikulum sebaiknya mengarah pada domain kognitif, afektif dan psikomotorik yang berimbang. Dengan demikian, fokus manajemen kurikulum pendidikan Islam berbasis multikutural berorientasi pada sasaran berikut:

 Menemukan model pembelajaran pendidikan Islam Madrasah Aliyah yang dapat mengekplorasi nilai-nilai humanis dan universal;

- b. Desain pembelajaran pendidikan Islam di Madrasah Aliyah berbasis multikultural diarahkan dalam upaya membentuk karakter anak pada penghargaan dan menghormati keanekaragaman pemikiran, konsep maupun budaya; dan
- Pengembangan model pembelajaran pendidikan Islam di Madrasah Aliyah berbasis multikultural dengan mengacu pada komposisi materi yang berimbang antara materi Quran hadits, fiqh, tarikh maupun aqidah akhlak

0

Langkah manajemen kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural di Madarsah aliyah dalam implementasinya dapat disusun secara bersama personel sekolah dengan melibatkan tim ahli dalam bidang pendidikan Islam dan tokoh masyarakat. Pengembangan tersebut akan lebih baik jika menghasilkan produk antara lain:

- Materi yang dikembangankan dengan mengedepankan aspek nilai-nilai humanis dan religius yang sebaranya meliputi materi Qur'an Hadits, fiqh, Tarikh maupun Aqidah akhlak di Madrasah Aliyah. Adapun produk yang diharapkan berupa buku pedoman bagi guru yang dilengkapi rencana program pemebelajaran.
- b. Desain pembelajaran pendidikan Islam Madrasah Aliyah yang berisi muatan-muatan materi yang mengarah pada pembentukan karakter anak (ahlakul karimah). Sedangkan produk yang dihasilkan silabi pembelajaran pendidikan Islam Madrasah Aliyah.
- c. Model pembelajaran pendidikan Madrasah Aliyah berbasis multikultural dikonstruk melalui sebaran yang berimbang nilai-nilai multikultural diantara materi pendidikan Islam Yaitu Quran Hadits, fiqh, Tarikh maupun Aqidah/ akhlak. Oleh karena itu menghasilkan perangkat pembelajaran

pendidikan Islam berbasis multikultural yang berupa kurikulum dan modul pembelajaran.

Adapun tahap-tahap pengembangan dalam penyusunan kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural dapat ditempuh melalui beberapa langkah. Tahap pertama dengan mengadakan mengadakan metode delphi yang melibatkan pakar dalam bidang pendidikan Islam. Teknik ini digunakan dalam rangka mencari format model pengembangan model kurikulum pendidikan Islam berbasis muultikultural.

Tahap kedua dilakukan dengan focus group discusion untuk menyatukan berbagai pendapat para ahli dan praktisi pendidikan Islam untuk menemukan model. Rumusan model manajemen kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural melalui mekanisme:

- a. Menentukan konsep multikultural yang akan digunakan;
- Memantapkan sistematika PAI, Komponen multikultural yang akan dimasukkan dalam PAI; dan
- c. Pendekatan strategi pembelajaran multikultural ke dalam PAI: Deskripsi multikultural dikaitkan dengan nilai dan norma dengan PAI, Integrasi multikultural ke dalam satuan ajar PAI, Pengayaan ke dalam religius culture di sekolah., sistem evaluasi, Test dan Non test.

Tahap ketiga: melakukan uji coba untuk mengukur dalam validasi model kurikulum pendidikan berbasis multikultural. Uji coba produk kurikulum pendidikan Islam berbasis multikuktural dapat dilakukan dengan eksperimen dengan uji coba terbatas dan selanjutnya uji coba pada kelompok yang lebih luas. Akhirnya finalisasi produk kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural sebagai model yang telah teruji secara akademik maupun uji kelayakan emplementasi di lapangan.

Berdasarkan dari beberapa deskripsi di atas dapat diambil beberapa kesimpulan yang terkait dengan manajemen kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural sebagai berikut: Pertama, konsep pendidikan multikultural dapat dilakukan dengan melalui tahap Content integration, The Knowledge Construction Process, An Equity Paedagogy, Prejudice Reduction.

kemanusiaan. mengarah pada menjunjung tinggi nilai-nilai universalitas dan Islam belum mengarah pada basis model multikultural, yang Quran hadits, belum kepada akhlaq. Pembelajaran pendidikan pendidikan Islam lebih mengarah pada penguasaan fiqh, mengesampingkan afektif. Desain pembelajaran pendidikan Islam banyak berorientasi pada kognitif dan psikomotorik dan belum optimal mengarah pada character building. Pembelajaran mengangkat aspek-aspek humanis. Pendidikan Islam masih lil alamin. Pembelajaran pendidikan Islam belum banyak pemahaman norma agama bahwa islam bersifat rohmatan Praktek pembelajaran pendidikan Islam belum mengarah pada mengeksplorasi nilai-nilai kemanusiaan secara universal. anarkis. Praktek pembelajaran pendidikan Islam belum banyak belum menunjukkan hasil kearifan akhlak sehingga timbul Kedua, Secara umum output pembelajaran pendidikan

Ketiga, fokus manajemen kurikulum pendidikan Islam berbasis multikultural sebaiknya diarahkan pada menemukan model pembelajaran pendidikan Islam Madrasah Aliyah yang dapat mengeksplorasi nilai-nilai humanis dan universal. Desain pembelajaran pendidikan Islam di Madrasah Aliyah berbasis multikultural diarahkan dalam upaya membentuk karakter anak pada penghargaan dan menghormati keanekaragaman pemikiran, pendidikan Islam di Madrasah Aliyah berbasis multikultural diarahkan dalam upaya membentuk karakter anak konsep maupun budaya. Pengembangan model pembelajaran pendidikan Islam di Madrasah Aliyah berbasis multikultural

D. Kompensasi dan Efektifitas Kinerja Pendidikan

Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi non profit yang bekerja dalam meyiapkan jasa pendidikan. Sebagai sebuah organisasi, sekolah tidaklepas dari pelayanan pada para customer (pengguna produk pendidikan). Tingkat kepercayaan publik pada kualitas yang dihasilkan oleh sekolah menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan system kerja sekolah. Oleh karena itu terjadi hubungan yang linear antara tingkat kepercayaan publik dengan mutu yang di hasilkan oleh sekolah.

Variabel penentu bagi mutu sekolah di pengaruhi oleh beberapa faktor yang bekerja dalam sekolah sebagai sebuah sistem. Rangkaian sistem yang turut membangun dinamisasi sekolah antara lain kepemimpinan dan manajemen. Sekolah menjadi bergantung pada top figure pemimpin. Efektifitas kepemimpinan juga bergantung pada pola relasi yang dikonstruk oleh pemimpin. Relasi pemimpin dengan para follower (guru & karyawan) menjadi dinamis jika pola kepemimpinan yang di gunakan bersifat partispatif. Perencanan sampai dengan semua putusan yang diambil oleh secara partisipatif berimplikasi positif terhadap tingkat kepengikutan para bawahan.

Aspek manajemen merupakan keahlian teknis (technical skill) dalam kepemimpinan. Fungsi-fungsi manajerial merupakan fungsi yang di jalankan oleh seorang pemimpin yang di dalamnya meliputi fungsi monitoring dan evaluating. Pemantuan dan evaluasi kinerja guru menjadi salah satu tugas pemimpin sekolah dan beberapa pihak terkait. System penilaian kinerja merupakan salah satu cara bagi peningkatan efektifitas kerja. Keberhasilan kinerja guru terukur dengan produktifiats yang dihasilkan.

56). Penilian kinerja akan menjadi dasar penentu kompensasi evaluasi, determinasi penilaian, prosedur-prosedur pengukuran, sekolah). Sistem penilaian kinerja meliputi: pengaturan waktu pekerja pendidikan (personel sekolah: guru, staf , maupun kepala melakukan kerja supervisor maupun controlling terhadap para distribusi informasi (Ricky W. Griffin & Gregory Moorhead, 1986: metode-metode pencatatan evaluasi dan penyimpanan dan aktifitas para pimpinan yang memilki kewenangan dalam Penilaian kinerja dalam lingkungan pendidikan merupakan melibatkan aktifitas yang komplek dalam melakukan penilaian penilaian kinerja kadang kembali pada proses organisasi dan serta menentukan sistem penghargaan terhadap kinerja guru. itu menjadi perlu mengadakan pengukuran penilaian kinerja efektifitas pembelajaran yang dilakukan guru. Oleh karena dan di bandingkan terhadap standar baku sebelumnya. Sistem Penilaian kinerja adalah proses evaluasi perilaku yang diukur Sekolah dengan output yang baik sangat bergantung dari

1. Kompensasi Pendidikan

Kompensasi sangat berkaitan dengan pembiayaan. Secara teoritis, di bidang apapun kompensasi menjadi penting, terlebih dibidang pendidikan di mana pendidikan dipandang sebagai produsen jasa pendidikan yang menghasilkan keahlian, ketrampilan, ilmu pengetahuan, karakter, dan nilai-nilai yang dimiliki lulusan. Kompensasi merupakan salah satu faktor pendukung bagi terwujudnya profesionalitas guru yang menjadi tuntutan sejalan dengan kebijakan desentralisasi pendidikan. Desentralisasi pendidikan menuntut kratifitas guru yang cukup tinggi untuk melakukan inovasi yang diimbangi dengan semangat reformasi pendidikan.

144

KEPEMIMPINAN PENDIDIAKAN: Konsep dan Aplikasi

Reformasi pendidikan dimulai dari perbaikan proses belajarmengajar di kelas. Hal ini terkait erat dengan profesionalitas. Guru sebagai faktor esensial terhadap keberhasilan pendidikan selayaknya diimbangi layanan kompensasi yang memadai. Pimpinan institusi pendidikan menjadi motivator masyarakat dan personel sekolah terhadap terwujudnya kulaitas pendidikan. (Clure, 2002: 14).

Optimalisasi kegiatan pendidikan dalam menunjang kualitas pendidikan dapat dipandang sebagai pelayanan (services) terhadap peserta didik selama belajar. Pendidikan sebagai proses produksi menghasilkan lulusan yang berhasil dapat ditentukan oleh jumlah pendaftar dan komponen input dalam suatu sistem pendidikan. Pada skala ekonomi mikro dan tingkatan keluarga atau lembaga pendidikan, tidak terhadap hubungan fungsional antara biya produsen (lembaga) dan biaya masyarakat (Fatah, 2002: 35). Lembaga pendidikan pada umumnya tidak langsung menanggung seluruh biaya karena gaji tenaga pendidik dan sarana pendidikan bersumber dari pemerintah. Dana pemerintah sebagaian besar dari masyarakat melalui pembayaran pajak. Pajak yang dibayar masyarakat dipadang sebagai biaya tidak langsung.

Pendidikan memiliki tanggung jawab moral terhadap masyarakat selaku penanggung biaya pendidikan sekaligus pemakai produk pendidikan. Pola relasi masyarakat dengan pengelola pendidikan menjadi transaksi ekonomi dalam bidang pendidikan. Transaksi ekonomi yang berhubungan dengan pendidikan dapat dibedakan menjadi dua aspek yaitu: (1) aspek produsen dan (2) aspek konseumen. Para produsen pendidikan terdiri dari pendidik, pengelola pendidikan,lembaga pemerintah atau swasta dan masyarakat sebagai pengguna sekaligus mitra dalam pendidikan. Para konsumen (customer) pendidikan bagi dari masyarakat, siswa dan keluarga. Biaya pendidikan bagi

masyarakat ialah uang sekolah dan pajak yang dibayar kepada pemerintah dan sebagian oleh pemerintah digunakan untuk membiaya pendidikan.

Terkait hubungan biaya dan manfaat, pendidikan dapat dipadang sebagai salah satu bentuk investasi (human investment). Pidato Theodore W. Schutz th 1960 yang berjudul investment in human capital merupakan peletak dasar teori human capital. (Robert, 1991: 21). Pesan utama dari pidato tersebut sangat sederhana, yaitu proses pengetahuan dan ketrampilan melalui pendidikan bukan merupakan bentuk konsumsi semata-mata, tetapi sebagai bentuk investasi SDM yang memilki nilai guna besar. Perbaikan kondisi pendidikan harus sejalan dengan peningkatan kesejahteraan. Secara empiris, honorarium yang diterima tenaga pendidik belum dapat memebuhi kebutuhan dasar minimum.

Menurut Abraham Maslow, ada lima jenjang kebutuhan individu yaitu:

- .. Kebuthan fisik (physiological needs);
- Kebutuhan keamanan/keselamatan (safety needs);
- Kebutuhan kelompok (social needs);
- Kebutuhan akan harga diri/penghormatan (egoistic needs); dan
- Kebutuhan akan pengakuan diri dan penegembangan diri (self actualization needs), (Ivan Cevich, J. M & Mattesson; 1999: 427).

Pendidik sebagai individu tidak dapat lepas dari kelima kebutuhan di atas yang dapat menunjang kinerja guru. Kompensasi yang diberikan bagi tenaga pendidik lebih efektif jika mengacu pada prinsip keadilan dan kelayakan. Artinya, keadilan dalam pemberian kompensasi, kelayakan upah, gaji,

2. Pengertian Kompensasi Pendidikan

yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling mengisyaratkan adanya dua pihak yang menanggung kewajiban disebut mengajar (Robbin, 2001: 578). Pengertian tersebut penghargaan bagi para guru atau karyawan yang telah memberi tanggungjawab muncul karena adanya hubungan kerja di antara atas pelaksanaan pekerjaan pihak pertama. Kewajiban dan berkewajiban dan bertanggungjawab memberikan penghargaan menentukan. Pihak pertama adalah guru atau karyawan yang kontribusi dalam mewujudkan tujuan melalui kegiatan yang kedua belah pihak di dalam organisasi pendidikan. Kompensasi bagi organisasi pendidikan

psikologis dan fisik tempat seseorang bekerja. dimilikinya. Bentuk kompensasi tersebut meliputi lingkungan keuangan dapat berupa pristige seseorang akibat pekerjaan yang diterima dari pekerjaan yang dimilikinya. Kompensasi nonbekerja. Tipe kompensasi non-keuangan berupa kepuasan yang sendiri maupun dari lingkungan psikologik dan fisik tempat kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan yang dilakukan dapat berupa hadiah. Kompensasi non-keuangan terdiri dari komisi (Robbin, 2001: 444). Kompensasi keuangan langsung keuangan langsung yang terdiri upah, gaji, bonus, maupun diberikan pada tenaga pendidik. Kompensasi dapat berupa Kompensasi mengacu pada setiap penghargaan yang

ganjaran, tidak hanya sekadar pemberian upah atau gaji akibat Kompensasi juga dapat diartikan sebagai penghargaan atau

> sebuah organisasi pendidikan. Penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi dapat dibedakan sebagai berikut. dari konsekuensi menjadi tenaga pendidikan atau karyawan dari

Kompensasi Langsung

untuk melaksanakan dalam melakukan proses belajar-mengajar. gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk tunai atau waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian tersebut, upah atau disebut gaji/ upah yang dibayar secara tetap, berdasarkan tenggang berupa natura yang diperoleh tenaga pendidikan atau karyawan Kompensasi langsung adalah ganjaran atau penghargaan yang

dalam bentuk upah bulanan (salary) atau upah mingguan. atau gaji tetap yang diterima pekerja/tenaga pendidikan/karyawan Kompensasi langsung disebut juga upah dasar, yakni upah

b. Kompensasi Tidak langsung

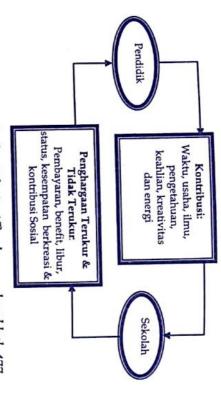
atau ganjaran dengan variasi yang luas, dapat pula berupa atau barang, misal THR. Dengan kata lain, kompensasi atau karyawan di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang keuntungan atau manfaat lainnya bagi para tenaga pendidikan pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti, dan Iain-lain. tidak langsung adalah program pemberian penghargaan Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian

3. Sistem-sistem Kompensasi

pendidik dan organisasi (sekolah) dalam rangka meningkatkan Kompensasi merupakan balas jasa bagi institusi pendidikan produktivitas pendidikan (Griffin & Morhead, 1986: 452-451). ilmu, keahlian, kreativitas, maupun energi. Kompensasi terhadap terhadap pekerja (pendidik) yang telah memberikan waktu, Sistem kompensasi merupakan kunci penghubung bagi

lembaga pendidikan kepada guru dapat berupa kompensasi nyata (terukur) maupun kompensasi tidak nyata (tidak terukur) (Griffin & Morhead, 1986: 447)

Relasi pendidik dan sekolah dalam sistem kompensasi tergambar dalam diagram di bawah ini.



Sistem kompensasi: diadopsi dari griffin dan morhead hal. 477

Sistem kompensasi terdiri dari berbagai jenis antara lain:

- Sistem pembayaran partisipatit
 Sistem pembayaran partisipatif adalah pembayaran yang dilakukan atas dasar pelibatan dari semua personel dalam lembaga pendidikan. Pembayaran partisipatif melibatkan semua unsur, yaitu tenaga pendidik, unsur pimpinan lembaga pendidikan, maupun staf administrasi. Sistem pembayaran tersebut lebih mengedepankan aspek kebersamaan dalam suatu organisasi (sekolah). Hal ini memungkinkan penyadaran bagi semua personal sekolah dalam pencapaian tujuan bersama.
- b. Sistem kompensasi fleksibel

Sistem kompensasi fleksibel melibatkan semua personal sekolah dalam memilih kombinasi benefit yang dianggap paling tepat bagi kebutuhan personal sekolah. Benefit merupakan kompensasi tidak langsung. Benefit merupakan kompensasi non-pajak bagi para pendidik maupun karyawan. Anggaran benefit dihitung berkisar 9% dari anggaran total kompensasi sekolah.

4. Organisasi sebagai Determinan Kompensasi Keuangan

Pemimpin pendidikan pada umumnya cenderung memandang kompensasi keuangan sebagai biaya dan aset. Sebagai biaya, kompensasi dipahami sebagai total anggaran yang harus ditanggung dari biaya tenaga pendidikan. Realisasi kompensasi tidak lebih dari separuh biaya pendidikan. Kompensasi bagi tenaga pendidikan seharusnya dihitung lebih dari 50% dari semua biaya penye-lenggaraan pendidikan. Kompensasi yang berlaku di Indonesia bagi tenaga pendidikan masih jauh dari bentuk ideal. Kompensasi yang diterima oleh tenaga pendidik jumlah nominalnya lebih identik dengan insentif.

Insentif merupakan penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para tenaga pendidikan atau karyawan agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau temporal. Insentif sebagai bagian dari keuntungan, temtama sekali diberikan kepada para tenaga pendidik atau karyawan yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Insentif dapat berbentuk pemberian bonus, dapat pula dalam bentuk barang.

Kompensasi dapat dibedakan antara kompensasi total dan kompensasi khusus.

Kompensasi total

Kompensasi total adalah keseluruhan penghargaan atau

149

ganjaran yang diterima oleh tenaga pendidikan atau karyawan untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya atas kontribusi yang diberikan pada pencapaian tujuan organisasi. Komponen total terdiri dari ketiga jenis kompensasi, yaim gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung, dan insentif.

. Kompensasi khusus

Kompensasi khusus disebut iugapenghasilan tambahan (perquisite), yaitu penghargaan atau ganjaran yang diberikan kepada tenaga pendidikan atau karyawan dengan karena memiliki status tertentu dalam organisasi (sekolah). Kompensasi khusus biasanya diberikan secara khusus untuk pimpinan tingkat atas dalam dunia pendidikan seperti kepala sekolah atau rektor. Bentuk kompensasi khusus antara lain berupa kendaraan dinas, rumah, tempat parkir khusus, dan lain-lain.

5. Tujuan dan Filosofi Sistem Kompensasi

Tujuan sistem kompensasi pada sebagian besar organisasi (sekolah) adalah untuk menarik, menguji, dan memotivasi kualifikasikaryawan/tenagapendidik. Filosofi kompensasi berkisar pada tiga isu sentral, yaitu konsep keadilan dan persamaan dalam penghargaan, pentingnya kontribusi masing-masing tenaga pendidikan terhadap lembaga pendidikan. (Gehrman,1985:21). Struktur kompensasi organisasi harus sesuai dan konsisten didasarkan pada kontribusi karyawan atau tenaga pendidik untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan.

Sistem penilaian prestasi menjadi sumber penting bagi informasi mengenai sejauh mana kontribusi relatif karyawan atau tenaga pendidik dalam turut mencapai komitmen lembaga pendidikan. Akhirnya, lembaga pendidikan hams dapat menunjukkan prestasi yang baik dan memiliki daya saing yang

tinggi terhadap ouput pendidikan yang dihasilkan. Salah satu indikator keberhasilan produk pendidikan adalah kemampuan output yang dihasilkan mampu terserap dalam pasar kerja ekstemal. Ketika mjuan tersebut dicapai maka organisasi atau lembaga pendidikan dapat menerapkan kompensasi karyawan atau tenaga pendidikan yang sesuai dengan kompetensi guru dan karyawan.

Tipe-tipe Kompensasi

Tipe kompensasi terdiri dari uang, benefit, penghasilan tambahan, dan hadiah (Gehrman, 1985: 448-451) Tipe-tipe tersebut dapat diterangkan sebagai berikut.

a. Uang

Penghargaan organisasi (sekolah) yang terpenting untuk semua personel sekolah adalah uang. Kompensasi berupa uang juga lebih efektif dalam menciptakan kinerja gum dan karyawan. Uang menjadi kompensasi penting karena merupakan alat transaksi yang fleksibel sekaligus sebagai indikator terhadap nilai guna atau manfaat bagi karyawan atau tenaga pendidik. Uang sebagai kompensasi utama bagi karyawan atau tenaga pendidik di lingkungan organisasi (sekolah).

b. Benefit

Komponen kedua dalam paket kompensasi adalah rencana keuntungan gum staf administrasi maupun karyawan berupa benefit. Benefit sering disebut kompensasi tidak langsung.

Tipe-tipe benefit yang diberikan organisasi(sekolah) sebagai berikut:

- Pembayaran di luar kerja;
- Kontribusi jaminan sosial;

- Ganti rugi pengangguran;
- 4) Kompensasi benefit untuk ketidakpuasan para karyawan;
- 5) Program asuransi kesehatan dan kehidupan; dan
- Pensiun.

c. Penghasilan Tambahan

Penghasilan tambahan merupakan aspek hubungan pertukaran yang hanya dapat diperoleh oleh sedikit personal sekolah. Pimpinan eksekutif dalam organisasi (sekolah) di beberapa organisasi (sekolah) mempunyai hak istimewa seperti penggunaan transportasi, motor inventaris, rumah untuk berlibur, dan ruang eksekutif.

d. Hadiah

Hadiah sebagai ganti kerugian dari senior atas kualitas kerja, profesionalisme, serta kemampuan akademik yang telah diberikan bagi institusi pendidikan, seperti penganugerahan bagi para guru besar yang telah lama mengabdi pada lembaga pendidikan tinggi. Program hadiah dapat diberikan atas dasar evaluasi kinerja yang cukup lama dan biasanya berupa uang tunai.

7. Kompensasi dan Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Hasil survei *The Political and Economic Risk Consultancy* (PERC) Hongkong, menempatkan mutu pendidikan di Indonesia lebih rendah dibanding Vietnam dari 12 negara yang disurvei. Laporan studi Bank Dunia menyatakan bahwa hasil tes membaca murid kelas IV SD di Indonesia menempati peringkat terendah di Asia Timur. Hasil *The Third International Mathematic and Science Study-Repeat*, menunjukan prestasi belajar siswa kelas II SLTP di Indonesia berada di urutan ke-32 untuk IPA dan ke-34 untuk Matematika dari 38 negara peserta studi. Fenomena di atas merupakan salah

satu indikator bahwa mutu pendidikan sangat rendah. Rendahnya mutu pendidikan terkait dengan banyak faktor mulai dari perangkat keras maupun perangkat lunak yang disediakan bagi pendidikan, juga rendahnya kompensasi yang diterimakan oleh tenaga pendidikan.

sejajar dengan kebijakan pendidikan dan desentralisasi (Mauren dikembangkan oleh kebijakan lokal daerah. Mekanisme ini harus aktivitas rutin pemerintah dalam ketetapan layanan umum Kedua, Dana Alokasi Kegiatan (DAK) sebagai anggaran yang pendidikan memiliki dua mekanisme pendanaan dalam APBN fiskal sebagai strategi perbaikan pendidikan dan desentralisasi berupa korupsi yang mendapatkan sanksi hukum. Mekanisme mendapat sanksi moral dari rakyat, kecuali penyimpangan penggunaan DAU tidak bisa dikontrol. Penyimpangan hanya besar juga tidak dialokasikan untuk pendidikan. Penyimpangan serta kinerja guru. Akan tetapi, desentralisasi pendidikan Pertama, Dana Alokasi Umum (DAU) untuk mendukung Umum (DAU) yang dikelola masing-masing Pemda sebagian belum berjalan semestinya. Bahkan, disinyalir Dana Alokasi memperbaiki kompensasi bagi peningkatan profesionalitas daerah untuk mengatur anggaran pendidikan termasuk Desentralisasi pendidikan mestinya memberikan keleluasaan

Desentralisasi pendidikan dapat ditempuh melalui tiga langkah. Pertama, dekonsentrasi, yaitu mendesentralisasikan struktur, tetapi bukan pada hubungan kewenangan. Kewenangan akan lebih efektif diserahkan pada arus bawah (grassroot). Kedua, devolusi, yaitu memindahkan kewenangan kepada tingkat daerah dan propinsi mengenai pendapatan dan belanja. Ketiga, pengelolaan sekolah lokal menjadi pusat keunggulan.

Pada dataran praktis, upaya desentralisasi dimulai dari

pengelolaan sekolah lokal. Sekolah maupun institusi pendidikan lainya harus diberikan kewenangan penuh dalam menciptakan kreativitas di tingkat lokal sehingga tiap lembaga memiliki trade mark tersendiri. Trade mark akan menciptakan karakteristik tertentu bagi tiap lembaga pendidikan. Akhirnya, akan diperoleh format yang jelas dari makna desentralisai pendidikan, yaitu mengembangkan keunggulan masing-masinglembaga pendidikan.

Usaha menemukan keunggulan lokal pada institusi sekolah perlu didukung daya kreativitas guru. Peningkatan profesionalitas guru menjadi unsur penting dan harus dimbangi kelayakan kompensasi pendidik yang diterima pendidik. Akan tetapi, pada banyak hal dijumpai rendahnya kompensasi yang diterima guru jauh dari UMRyang ditetapkan. Tenaga pendidik pada sekolah sebagian besar berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kompensasi untuk sekolah negeri sudah ditentukan oleh aturan yang berlaku secara umum di lingkungan kepegawaian. Akan tetapi, ada juga sekolah negeri yang menggunakan jasa tenaga pendidik honorer karena terjadi kekurangan tenaga pendidik bidang studi yang belum ditempatkan oleh pemerintah atau bisa disebabkan karena pensiun, meninggal, atau pindah.

Pelaksanaan pengajaran bagi tenaga pendidikan honorer di lingkungan sekolah negeri biasanya dibayar setiap mata pelajaran ditambah rapel dan Depdiknas setiap per bulan bagi tenaga pendidikan honorer tersebut, nominal yang diterimakan jauh dari standar kelayakan. Sementara itu, untuk PNS yang melebihi jam pelajaran yang ditentukan haknya sebesar kelebihan jam mengajar dikalikan dengan tarif per jamnya.

Sekolah swasta secara umum dalam pemberian kompensasi masih jauh dari harapan karena terlalu rendah dan belum memenuhi standar kelayakan hidup bagi seorang tenaga pendidikan. Walaupun demikian, banyak tenaga pendidikan

yang memilih bertahan pada profesinya demi kelangsungan institusi pendidikan. Pada sebagian lembaga pendidikan dapat memberikan kompensasi yang cukup memadai, yakni pada sekolah yang menarik SPP cukup tinggi.

Khusus untuk madrasah yang dikelola oleh swasta, bila dibandingkan dengan sekolah umum, swasta sangat memprihatinkan karena di samping pemberian kompensasi yang rendah juga tidak terjadwal dengan baik alokasi kompensasinya. Hal ini bisa terus bertahan disebabkan sebagian besar tenaga pendidikannya menganggap hal itu sebagai pengorbanan membela agama. Sering tenaga pendidikan hanya menerima rumah/pemondokan yang sederhana ditambah dengan beras kalau sudah panen dan sejumlah uang di bulan Ramadhan dan Syawal. Pemenuhan kebutuhan hidup terpaksa dilakukan oleh para guru tersebut dengan bertani.

Fenomena di atas mencerminkan rendahnya kompensasi yang diterima sehingga tenaga pendidik disudutkan pada persoalan yang dilematis. Di satu sisi, tenaga pendidik harus dapat meningkatkan mutu pendidikan, di sisi lain tenaga pendidik dituntut harus mencukupi kebutuhan. Sementara itu, kompensasi yang diterima jauh dari standarisasi kehidupan yang layak. Tenaga pendidik merupakan salah satu faktor fundamental karena tenaga pendidik secara langsung terlibat dengan anak didik dalam proses pembelajaran secara kongkrit.

Berangkat dari keprihatinan tersebut, maka perlu diambil langkah untuk perbaikan mutu pendidikan (dalam hal ini peningkatan kompensasi tenaga pendidikan) antara lain sebagai berikut:

Pemerintah pusat maupun daerah harus memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan kualitas serta kesejahteraan para tenaga pendidik/dosen;

- Perlu peningkatkan kerja dan kontrol yang kuat bagi kornite pendidikan di tingkat daerah serta monitoring yang efektif bagi alokasi DAU, khususnya untuk pendidikan;
- Perbaikan sistem kinerja tenaga pendidikan dengan kompensasi tenaga pendidik yang berprestasi mendapat penghargaan, hal ini akan memacu kinerja tenaga pendidik dalam meningkatkan proses pembelajaran; dan
- 1. Pengadaan subsidi bagi tenaga pendidik swasta karena mereka secara langsung juga turut andil dalam membentuk format pendidikan. Hal ini sedikit banyak akan menghilangkan diskriminatif antara tenaga pendidikan yang berstatus PNS dengan tenaga pendidikan swasta.

Tipe-tipe kompensasi meliputi uang, benefit, penghasilan tambahan, dan hadiah. Kompensasi juga dapat berupa kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Kompensasi menjadi suatu keharusan sebagai tanggungan yang harus dibayarkan tiap institusi pendidikan atas kontribusi yang telah diberikan oleh pendidik. Paradigma baru manajemen sumber daya manusia memperlakukan pekerja (tenaga pendidik) bukan semata-mata mesin produksi, yaitu menciptakan *output* pendidikan yang *tinggi*

Hubungan pendidik dan institusi pendidikan adalah sebagai sistem kerja yang saling mengerti atas fungsi dan kedudukan masing-masing. Pendidik sebagai seseorang yang memiliki kebutuhan dasar yang perlu diperhatikan, seharusnya kompensasi yang diterima berimbang dengan kebutuhan dasar. Implementasi sistem kompensasi didasarkan atas keadilan dan kelayakan dapat menunjang kinerja guru. Produktivitas pendidikan akan tercapai dan akhirnya kualitas mutu *output* meningkat.

E. Orientasi Pengembangan Mutu Pendidikan

Teori kepemimpinan yang efektif adalah mendasarkan bahwa pemimpin yang efektif berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang. Bagian yang terpenting pada efektifitas kepemimpinan adalah mendasarkan pada efektifitas kelompok dan juga pada situasi kelompok yang kondusif yang telah dilakukan oleh pemimpin (Fiedler, 1967: 247). Bagi Blake dan Mounton (Yukl, 1998: 51), teori jaringan manajerial (Managerial Grid Theory) dapat mendeskripsikan pada pemimpin yang menaruh perhatian pada orang lain dan pada produksi. Blake dan Mounton mengambil konklusi bahwa pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang meningkatkan perhatian yang tinggi pada produksi dan orang.

Sikap pemimpin yang berorientasi pada pegawai dapat menghasilkan kepuasan kerja, kerja sama tim, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Perilaku yang berorientasi pada tugas dapat menghasilkan saling pengertian yang lebih baik, koordinasi yang lebih baik para pengikut dan penggunaan sumber-sumber daya personil lebih efisien. Seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas mempunyai daya keleluasaan yang lebih tinggi yang akan membawa kebersihan di dalam usaha seorang pemimpin mempengaruhi pengikut untuk memperbaiki kinerja.

Sedangkan Bagi Dobbs, efektifitas kepemimpinan adalah:

"... leadership effectiveness it means producing a greater social good, usually by increasing organizational capital or creating and harnessing social energy" (Dobbs, 1999: 45).

Efektifitas kepemimpinan menurut Dobbs, lebih diartikan pada meningkatnya perbaikan sosial yang menjadi lebih besar, serta bertambahnya modal ataupun kekayaan yang dimiliki oleh organisasi atau meningkatnya kreatifitas dan penggunaan energienergi sosial. Hal ini lebih mengandung makna bahwa efektifitas

kepemimpinan bagi organisasi profit, lebih ditandai dengan meningkatnya jumlah kekayaan yang dimiliki oleh organisasi. Pada organisasi non profit (pendidikan, organisasi sosial), lebih didasarkan pada peningkatan kreativitas dan banyaknya energi yang disalurkan pada kegiatan sosial.

Menurut Saunders, efektifitas kepemimpinan lebih mendasarkan pada perilaku pemimpin terhadap para pengikut.

"The following criterion for effective leadership: leadership is know by the personalities it enriches, not by those dominates or captivates, leadership is not a process exploitation of other for extraneous end" (Sounders, dkk tt: 102).

Kriteria efektifitas kepemimpinan, hendaknya mengetahui terhadap personalitas serta mengadakan pengayaan terhadapnya, jadi kepemimpinan bukanlah mengadakan dominasi atau membelenggu, serta kepemimpinan bukanlah proses eksploitasi terhadap beberapa hal yang tak ada hubungannya dengan tujuan akhir. Efektifitas kepemimpinan bagi Sounders lebih dianggap bahwa kepemimpinan haruslah berarti bagi para pengikut, bukanlah menjadikan bentuk-bentuk eksploitasi serta dominasi terhadap para pengikut. Pemimpin selayaknya memprioritaskan pada pengembangan diri pengikut, meningkatkan kesejahteraannya serta menjadikan para pengikut sebagai mitra kerja dalam organisasi. Dalam hal ini kompetensi para pengikut menjadi sangat vital dalam efektifitas kepemimpinan.

Yukl memandang pentingnya para pengikut adalah:

Motivated, competent followers an necessary for the success full performance of work carried out by the leaders unit. Follower can also contribute to the effectiveness of the group. In other ways, such as by maintaining cooperative working relationship, providing constructive dissert, sharing leadership function, and supporting leadership development (Yukl, 2001; 130).

Kompetensi para pengikut menjadi penting untuk kesuksesan kinerja dan pendelegasian pekerjaan di samping hal tersebut para pengikut juga dapat memberi kontribusi terhadap efektifitas kelompok. Menjaga hubungan kerja yang kooperatif serta perbedaan-perbedaan pendapat yang konstruktif menjadi penyangga pengembangan kepemimpinan sehingga keberhasilan kepemimpinan lebih ditopang dengan kompetensi para pengikut sebagai penyangga dari efektifitas kepemimpinan itu sendiri.

Selanjutnya, Yukl memandang efektifitas kepemimpinan didasarkan pada beberapa parameter bahwa seorang pemimpin dikatakan efektif apabila telah dapat diidentifikasi memberikan orientasi yang lebih tinggi pada para pengikut, bukan hanya berorientasi pada kepentingan pemimpin saja. Pemimpin dikatakan efektif apabila telah dapat menjadikan beberapa aktifitas antara lain: kinerja dan pertumbuhan kelompok kepemimpinan ataupun kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan atau krisis. Kepuasan para pengikut terhadap pemimpin, komitmen pengikut terhadap tujuan-tujuan kelompok, kesejahteraan secara psikis, pengembangan para pengikut, komitmen pemimpin pada posisi yang lebih tinggi, berpengaruh terhadap otoritas dalam organisasi.

Kepemimpinan dikatakan efektif apabila

- Kinerja dan pertumbuhan organisasi meningkat;
- Kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan atau krisis:
- Adanya kepuasan para pengikut terhadap pemimpin
- . Komitmen terhadap tujuan-tujuan kelompok:
- Adanya kesejahteraan psikis pada para pengikut;
- Terjadi pengembangan dan peningkatan SDM para pengikut; dan

- Pemimpin dapat memajukan organisasi pada posisi yang lebih tinggi.
- Mulyasa (2002: 128) memberikan kriteria pemimpin pendidikan yang efektif sebagai berikut:
- Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif;
- Menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan;
- Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan dan pendidikan;
- . Menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai di pendidikan;
- Bekerja dengan tim manajemen; dan
- Mewujudkan tujuan pendidikan secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan pendidikan yang efektif lebih mendasarkan pada tugas, yang akhirnya akan menghasilkan penilaian positif terhadap keberhasilan kerja. Selain itu, kepemimpinan pendidikan yang efektif mendasarkan pada orang dan menempatkan para guru, staf administrasi dan siswa pada proporsinya masing-masing, berpengaruh pada efektifitas kerja lebih baik. Kepemimpinan pendidikan yang efektif seharusnya mewujudkan orientasi pada tugas dan memandang guru, staf administrasi, serta siswa merupakan bagian penentu keberhasilan pendidikan.

Secara garis besar, efektifitas kepemimpinan pendidikan dapat diukur apabila dapat mewujudkan berbagai hal tersebut di bawah ini:

- . Kepemimpinan berorientasi pada personel pendidikan (guru, staf administrasi, dan siswa);
- Komitmen pada personel pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan;
- Adanya perkembangan yang konstruktif dalam personel pendidikan;

Scanned by CamScanner

S.

2

- Kinerja personel pendidikan yang cukup tinggi;
- Kesiapan pendidikan dalam menghadapi tuntutan perubahan.
- Adanya kepuasan personel pendidikan terhadap kepemimpinan pemimpin pendidikan;
- Pengembangan SDM guru, dan staf administrasi;

7

6. 5

- Peningkatan kreatifitas personel pendidikan; dan
- Pemberian perhatian yang tinggi terhadap para personel pendidikan.

F. Dinamisasi Kepemimpinan Pendidikan

Sejalan tuntutan MBS (Manajemen Berbasis Pendidikan), pemimpin pendidikan harus mempunyai daya inovatif dan kreatifitas yang tinggi. Pemimpin pendidikan mempunyai peran yang sangat vital dalam pengelolaan pendidikan atau dapat dikatakan pemimpin pendidikan juga memiliki peran sebagai kepemimpinan instruksional. Dalam peran tersebut, pemimpin pendidikan bertindak sebagai pemimpin guru dan beserta stafnya membuat keputusan-keputusan yang langsung mempengaruhi pendidikan para siswa di pendidikan (Frank & Sifney, 1986; 35). Maju dan mundurnya mutu pendidikan yang dicapai tidak lepas dari kepemimpinan pendidikan.

Pencapaian mutu pendidikan tidak hanya bertumpu pada peran guru, tetapi pemimpin pendidikan sebagai seorang pemimpin harus dapat mengadakan perubahan-perubahan ke

arah perbaikan, di mana perbaikan tersebut terjadi pada input, proses maupun out put pendidikan. Institusi pendidikan mutlak membutuhkan proses dinamika kepemimpinan pendidikan pada setiap kurun waktu tertentu sesuai tuntutan perkembangan pendidikan. Dinamika kepemimpinan pendidikan mutlak diperlukan.

Dinamika dalam perspektif Abdurrahman Wahid pada dasarnya mencakup dua proses, yaitu penggalakan kembali nilai-nilai positif yang telah ada, di samping itu mencakup pula pergantian nilai-nilai lama yang dianggap sudah tidak relevan diganti dengan nilai-nilai baru yang lebih sempurna (Abdurrahman Wahid, 2001: 39). Seiring dengan fenomena tersebut, dinamika kepemimpinan pendidikan seharusnya terjadi sejalan dengan adanya kebijakan pemerintah dalam beberapa hal: desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis pendidikan, dan kurikulum berbasis kompetensi. Hal tersebut adalah fenomena yang harus ditanggapi oleh pemimpin pendidikan untuk terjadinya dinamika kepemimpinan pendidikan yang sebelumnya menuju pada era baru, yaitu era perubahan.

Dinamika kepemimpinan pendidikan adalah perubahan pola pandang mengenai kepemimpinan pendidikan, dari pola lama menjadi pola baru. Adapun dinamika kepemimpinan pendidikan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu; gaya kepemimpinan, fungsi kepemimpinan dan efektifitas kepemimpinan, serta peran pemimpin pendidikan terhadap pengembangan mutu.

kepemimpinan dan efektifitas kepemimpinan, serta peran pemimpin pendidikan terhadap pengembangan mutu.

Tingkat dinamika dalam kepemimpinan pendidikan terlihat dari beberapa faktor yang turut mempengaruhinya.

Perbedaan program yang tejadi antara kepemimpinan pemimpin pendidikan sekarang dengan pemimpin pendidikan sebelumnya akan membawa pengaruh terhadap tingkat dinamika kepemimpinan pendidikan. Pebedaan program mempengaruhi

progresifitas arah kemajuan pendidikan yang dapat dicapai pada masa kepemimpinan tertentu.

Aspek yang mendapat prioritas menuju sekolah efektif, adalah melakukan pengembangan akademik maupun pada aspek non akademik dan juga pada aspek pembangunan fisik Pembangunan fisik lebih ditekankan apabila kondisi bangunan memerlukan untuk diadakan rehabilitasi. Keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai oleh kepemimpinan sebelumnya menjadi barometer untuk melakukan perkembangan dinamisasi kepemimpinan pendidikan.

Apresiasi positif memberikan gambaran terhadap kepemimpinan pendidikan yang sekarang bahwa peningkatan kesejahteraan telah dapat dirasakan oleh personel pendidikan. Pandangan positif tersebut merupakan sumber kekuatan bagi peningkatan kemajuan pendidikan. Semakin tinggi tingkat kepercayaan para guru maupun personel pendidikan yang lain akan semakin meningkatkan taraf kepengikutan sehingga menggerakan personel pendidikan pada pencapain program akan lebih mudah.

Seberapapun jumlah nominal maupun bentuk dari pening-katan kesejahteraan di atas tidak akan menjadi persoalan bagi pandangan mereka, kemudian image positif yang terbangun adalah telah terjadi peningkatan kesejahteraan mereka. Peningkatan kesejahteraan yang dirasa oleh personel pendidikan, adalah peningkatan kesejahteraan fisik maupun non fisik. Kesejahteraan (materi maupun non materi) yaitu peningkatan sarana pada masing – masing kelas, dengan fasilitas kelas yang lebih baik. Di samping hal tersebut, terdapat penambahan insentif bagi guru –guru.

Pada sisi lain, penggunaan sumber dana pendidikan juga perlu transparasi jika sumber dana yang cukup memenuhi

pada saat sekarang untuk anggaran pembangunan gedung sarana proses belajar – mengajar. Bendahara sekolah yang tunggal dapat memudahkan pengawasan terhadap penggunaan dana pendidikan. Transparansi anggaran pendidikan akan meningkatkan kepercayaan yang lebih dalam terhadap penggunaan dana pendidikan.

Dinamisasi kepemimpinan pendidikan merupakan langkah perkembangan yang dicapai oleh pemimpin pendidikan dalam mengembangkan institusi pendidikan. Dinamisasi juga tidak berarti melepaskan nilai-nilai positif kepemimpinan terdahulu (Wahid, 2001: 29).

Sikap pemimpin juga turut mempengaruhi dalam proses dinamisasi kepemimipinan (Yukl, 1991: 11). Sikap mengerti semua kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin merupakan perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin pendidikan dalam lebih efektif kearah open management sehingga sistem keterbukaan akan menjadikan tanggapan positif dari personel pendidikan.

Pendidikan sebagai institusi pendidikan formal dituntut dapat menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademik yang lebih tinggi seperti; ketrampilan, sikap, mental, serta kepribadian. Pendidikan dipandang sebagai pondasi dasar untuk mencapai pendidikan yang lebih tinggi. Pada akhirnya, anak didik mempunyai bekal ketrampilan yang dimiliki dapat diterima pada lapangan pekerjaan.

Terlepas dari tujuan pragmatis maupun normatif yang dikehendaki masyarakat tentang keberhasilan mutu pendidikan, peningkatan mutu pendidikan menjadi ukuran bersama yang didasarkan pada tujuan dan sasaran pendidikan pada tingkat sekolah. Sejalan dengan tujuan pendidikan nasional serta sejauh mana tujuan itu dapat dicapai, keberhasilan mutu pendidikan

tidak dapat lepas dari upaya pemimpin pendidikanterhadap pengembangan mutu pendidikan. Mutu pendidikan menjadi barometer bagi tingkat keberhasilan pendidikan dan pemimpin pendidikansebagai seorang top leader sangat memegang peran penting dalam pengembangan mutu pendidikan. Pengembangan pendidikan merupakan sebuah proses, konsep yang mendasar adalah terjadinya perubahan- perubahan yang kuat ke arah yang lebih baik (Reynold, 1996: 14).

Secara umum, mutu pendidikan merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu pendidikan berupa input, proses dan out put pendidikan (Depdiknas, 2001: 26). Input pendidikan merupakan sesuatu yang harus ada karena merupakan hal yang amat penting dalam berlangsungnya proses. Adapun input pendidikan dapat berupa sumber daya seperti; pemimpin pendidikan, guru, siswa, staf administrasi serta sumber daya berupa perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya. Input merupakan perangkat lunak dapat berupa kemampuan awal siswa, struktur organisasi pendidikan, peraturan perundangan, deskripsi tugas dan lain-lain.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang sesuatu dari hasil disebut proses (Depdiknas, 2001: 26). Proses pendidikan dalam lingkup pendidikan yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar-mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi.

Out put pendidikan merupakan kinerja pendidikan, kinerja pendidikan merupakan prestasi pendidikan yang dihasilkan dari proses. Mutu out put pendidikan dapat dikatakan berkualitas

atau bermutu tinggi jika prestasi pendidikan khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam; 1) prestasi akademik, 2) prestasi non akademik, seperti iman dan taqwa, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian, ketrampilan kejuruan, kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler lainnya. Mutu pendidikan dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (Depdiknas, 2001: 26).

merancang kebijakan - kebijakan terkait dengan tiga unsu dan out put pendidikan. Strategi pemimpin pendidikan dalam mutu pendidikan yaitu input pendidikan, proses pendidikan prestasi akademik dan prestasi non-akademik yang lebih tinggi pendidikansebagai manajer. Pemimpin pendidikan harus dapat proses, maupun *out put.* Pendidikan dikatakan mempunyai mutu mutu pendidikan. pokok di atas menjadi sangat terkait erat dengan pencapaiar mengatur atau mensistematisasikan terhadap tiga unsur pokok yang efektif sehingga akan dihasilkan out put yang bagus berupa menggerakkan input yang telah dimiliki, menuju pada proses lebih bagus mutlak membutuhkan kemampuan pemimpir hasil kinerja yang optimal. Pencapaian mutu pendidikan yang yang bagus apabila ketiga komponen tersebut menunjukkan Peran pemimpin pendidikan terhadap mutu pendidikan dapat Dengan demikian mutu pendidikan melibatkan input

Mutu pendidikan lebih didasarkan pada prestasi akademik maupun non akademik yang telah dicapai pendidikan. Parameter tingkat pencapaian prestasi pendidikan yang telah dicapai adalah rasio perbandingan antara prestasi akademik dengan mutu proses pendidikan.

Mutu pendidikan merupakan satu hal yang sangat fundamental dalam penilaian pendidikan efektif. Indikator

pendidikan efektif diantaranya mempunyai standar prestasi pendidikan. Termasuk didalamnya, tugas pemimpin pendidikan melakukan program inservice, pengawasan, supervisi serta menyusun perencanaan bagi pengembangan kemajuan pendidikan (Squires, 1993: 28).

Program pengayaan materi dapat mengangkat prestasi akademik. Prestasi non akademik maupun akademik, dapat memberikan gambaran yang mensyiratkan pencapain mutu pendidikan, karena mutu pendidikan merupakan gambaran karakteristik secara menyeluruh yang menunjukkan kemampuan baik secara tersirat maupun yang diharapkan (Depdiknas, 2001).

Usaha pengembangan yang terutama dilakukan oleh pemimpin pendidikan dapat dikatakan efektif bila berjalan dan membawa perbaikan mutu pendidikan. Pengayaan materi merupakan bagianmanajemen pengembangan mutu. Namun, program pengayaan materi yang dilakukan hanya akan efektif jika program-program tersebut tidak hanya dilakukan secara temporal tetapi lebih berkesinambungan. Seluruh siswa perlu dilakukan program pengembangan mutu akademik.

Program pengembangan mutu akademik yang dilakukan sekolah akan lebih baik menjalin net working dengan masyarakat dilataranya LSM – LSM yang bergerak dalam dunia pendidikan. Alternatif di atas akan menjembati institusi pendidikan dengan masyarakat, sehingga tingkat kepemilikan masyarakat terhadap lembaga pendidikan akan lebih baik. Terlebih lagi, jika melibatkan masyarakat praktisi pendidikan pada pembuatan rencana pengembangan (renstra).

Manajemen pengembangan mutu pendidikan merupakan hal yang sangat komplek, karena pada hakekatnya mutu pendidikan juga merupakan gambaran kualitas komponen suatu

pendidikan (Mulyani, 1993: 4). Manajemen pengembangan mutu perlu melibatkan unsur intern dan ekstern. Pengembangan mutu pada prioritas kedepan dapat juga melakukan program unggulan berupa program life skill. Program tersebut sebaiknya mulai dirancang sejak dini dengan membuat planning yang jelas dan oprasional. Program life skill yang dilakukan akan lebih baik jika melihat pada trend yang sedang dikehendaki masyarakat serta tidak lepas dari konteks sosial kemasyarakatan yang berkembang. Akhirnya, program pengembangan mutu pendidikan sebagai kewajiban bersama personel pendidikan dan pemimpin pendidikanmenjadi konseptor serta motor penggerak yang utama menjadikan sekolah efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurahman Wahid. 2001. Menggerakkan Tradisi Pesantren: Esai-esai Pesantren, Yogyakarta: LKIS.

Almarza, Dario J. 2005. "Connecting Multikultural Education Theories With Practice: A Case Study of an Intervention Course Using the Realistic Approach in Teacher Education" Bilingual Research Journal. Washington: Fall 2005. Vol. 29,

Amir, Husain. 2003. Muslim Pluralism, and Interfaith Dialogue, dalam omid safi (ed), Progressive Muslim on Justice, Gender and Pluralism, Britian bell: bell & bain Ltd.

Asy'arie, Asy'arie . 2004. Kompas, 03 September 2004

Banks, James & Ambrosio, Jhon. 2001. Multikultural Education, in Handbaook of Research on Multikultural Education, San Francisco: Jossey -bass.

Beairsto, Bruce, Carrigan, Tony. 2004. Imperatives and possibilites for Multikultural Education, Toronto: Spring 2004. Vol. 44, Edisi 2.

Blum and Lawrence A. 1999. Anti rasisme, Multikulturslisme, dan Komunitas antar Ras: Tiga Nilai Yang Bersifat Mendidik bagi Sebuah Masyarakat Multikultural, dalam lary mary, etika terapan I sebuah pendekatan multikultural, terj. Sinta Karolina. Yogyakarta: Tiara Wacana.

Brian j. Caldwell and jim M. Spinks 1993. Leading the Self - Managing School. Washington: the Falmer Press.

- Charles Weis, 2009 "Leadership Means Always Working to Meet Challenges of Changing" world Sacramento: Sep/Oct 2009. Vol. 39, Edisi 1; pg. 7, 1
- Clive Dimmock and Allan Walker, 2005. Educational Leadership: Culture And Diversity. London: sage publication.
- Daniel L McCollum, Lawrence T Kajs, 2009, A Confirmatory Factor Analytic Study of the Goal Orientation Theory of Motivation in Educational Leadership: Educational Research Quarterly. West Monroe: Sep 2009. Vol. 33, Edisi 1; pg. 3, 15 pgs
- Diane P Whitehead, 2009 Childhood Education. Leadership Matters Olney: Vol. 86, Edisi 1; pg. 32B, 2 pgs
- Eddy Junaidi. (2005). "Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Tim dan Pemberdayaan Kegiatan Belajar Mengajar oleh Pemimpin Pendidikan terhadap Mutu Pembelajaran di Lingkungan Pendidikan Dasar Negeri Kecamatan Cimahi Tengah. Diambil pada tanggal 10 Mei 2006, dari http://www.pages_ your favorite.com/ppsupi/Abstrak Adpen.2005.html.
- Habermas, Jurgen. 1998. The Inclusion of the Other. Massachusetts: The MIT Press.
- Hadari Nawawi, & Martini Hadari. (1995). Kepemimpinan yang efektif. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hasan Husaini, & Purnomo Setiady. (1996). Metodologi Penelitian Sosial. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hikmatulloh. 2005. Strategi Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikanmenengah Pertama oleh Pengawas Pendidikan pada Otonomi Daerah (Studi Kasus pada Tiga SMP Negeri di Kota Cilegon). Diambil pada tanggal 10 Mei 2006, dari http://www.pages____your__favorite.com/ppsupi/Abstrak Adpen.2005.html.
- Honig, M., & Hatch, T. 2004. Crafting coherence: How

- schools strategically manage multiple, external demands. *Educational Researcher*, 33, 16-30.
- Imarah, Muhammad. 2001. Islam dan Pluralitas, Perbedaan dan Kemajemukan dalam Bingkai Persatuan , terj Abul hayii al kattani. Jakarta: Gema Insani.
- Ismail Rodeyah. 2005. Pengaruh Kinerja Kepemimpinan Pendidikandan Kinerja Guru terhadap Prestasi Akademik Siswa di Pendidikan. Diambil pada tanggal 10 Mei 2006, dari http://www. pages_yourfavorite.com/ppsupi/Abstrak Adpen. 2005.html.
- Ivancevich,J.M.,& Matteson, M.T. 1999.Organizational Behavior and Management. (5th ed.) San Francisco: Mc Graw. Hill.
- James, A Banks, & Mc.Gee bank, cherry A. 1989. Multikultural Education, Issues an Perspectives. Boston: Allyn and bacon.
- Keith, Joe & M Mancera, Bibiana, Mendoza, M Vanessa, 2006
 Comprehensive Multikultural Education: Theory and Practice. Multikultural Education. San Francisco: Fall 2006
 Vol. 14, Edisi 1.
- Kerlinger, F. N. 1996. Asas-asas Penelitian Behavioral. (Edisi ke-3). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- LaDuke, Aja E. 2009. Resistance and Renegotiation: Preservice Teacher Interactions with and Reactions to Multikultural Education Course Content, Multikultural Education. San Francisco: Spring 2009. Vol. 16, Edisi.3.
- Lynch, James. 1986. Multikultural Education; Principles and Practice, london routledge & kegan paul.
- Mifflen, F.J., & Mifflen, S.C. 1986. Sosiologi Pendidikan (terjemahan Joost Kullit) Canada: Detselig Enter Prises Ltd (buku asli diterbikan tahun 1982). Bandung: Tarsito
- Miles, M.B., & Huberman, M.A. (1992). Analisis Data Kualitatif. Jakarta: Universitas Indonesia Press.

- Moleong,L.J., 2000. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Adpen.2005.html. dari http;//www.pages_ your tavorite.com/ppsupi/Abstrak Tahun 2003/2004). Diambil pada tanggal 10 Mei 2006, Daerah (Studi Kasus di Kabupaten Bengkalis Propinsi Riau Manajerial Pemimpin Pendidikandasar pada Era Otonomi Nasir. 2004. "Akuntabilitas Kepemimpinan
- Mulyani A. Nurhadi. 1993. *Efesiensi Pendidikan*. Diktat FIP IKIP. Yogyakarta.
- Mulyasa. 2002. Manajemen Berbasis Pendidikan: Konsep Strategi dan Penerapannya. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nanus, B., & Dobbs, S.M. 1999. Leaders who Make a Difference: Francisco: Josey-Bass. Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge. San
- Noeng Moehadjir. 2000. Metodologi Penelitian Kualitatif. (Edisi ke-4). Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Richards, Heraldo V & F Brown, Ayanna, B Forde, Timothy. Pedagogy. Teaching Exceptional Children. Reston: Jan/Feb 2007. Addressing Diversity in Schools: Culturally Responsive 2007. Vol. 39, Edisi 3.
- Robbin, S.P. 2001. Organizational Behavior. (9th ed.) Englewood Cliff: Prentice-Hall inc.
- Ronald H Heck, Philip Hallinger, 2009. Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. American Educational Research Journal. Washington: Sep 2009. Vol. 46, Edisi 3; pg. 659, 31
- Ronald J Leon, Stephen H Davis. Leadership. Great Leaders for pg. 30, 4 pgs Great Schools Sacramento: Sep/Oct 2009. Vol. 39, Edisi 1;

- Rue, L.W., & Byars, L.L. 2000. Management: Skills and Application San Francisco, Mc Graw-Hill
- Sadler, P. 1997. Leadership. London: Tottenham Court Road
- Saunders, R., Philips, R.C., & Johnson, H.J., 1965. A Theory of Educational Leadership. Columbus: Charles E Merrill Books, Inc.

Scanned by CamScanner

- Shelly Kurtz. 2009 Leadership. Sacramento: Sep/Oct 2009. Vol. 39, Edisi 1; pg. 12, 4. pgs)
- Smith ,Earl Bradford. 2009. Approaches to Multikultural Education and Models for Teaching. Multikultural Education. San in Preservice Teacher Education: Philosophical Frameworks Francisco: Spring 2009. Vol. 16, Edisi 3
- Suharsimi Arikunto. 1993. Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suharsini Azwar. 2003. Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka
- Sukamto. 1999. Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren. Jakarta: Pustaka LP3ES
- Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 1991. Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi.
- Tim Penulis, Depdiknas. 2001. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pendidikan: Konsep dan Pelaksanaan (buku I).
- Tim Penyusun, Departemen Pendidikan Nasional. Proyek peningkatan Mutu SLTP DIY. Pengembangan Pendidikan Efektif: Buku Panduan untuk Lanjutan Tingkat Pertama. Yogyakarta: Dinas Pendidikan
- 2000. Rambu-rambu Penilaian Kinerja Pendidikan (SLTP dan SMU). Jakarta: Rineka Cipta. _, Depdiknas Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.

KEPEMIMPINAN PENDIDIAKAN: Konsep dan Aplikasi

Turnan Kahin, George Mc. 1995. Nasionalisme dan Revolusi di

Indonesia, Surakarta:Sinar Harapan dan UNS Press.

Tahun 2004. Jakarta: Depdiknas

, 2004. Kebijakan Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama

An Equity Paedagogy 130, 141 Akademik 1, 2, 79, 89, 92, 116, administrator 5, 30, 32, 37, 39, Abraham Maslow 145 Abdurrahman Wahid 162, 164 Ayanna F Brown 136 Authority 11, 61, 72 Authoritarian 62 Atraktif 85 Asy'arie 129, 169 Aspiratif 54, 56 Artikulasi 85 Animo 79 Amir 132, 169 Alternatif 9, 28, 29, 79 Aktualisasi 55, 98 47, 48, 50, 58, 71, 76, 102, 152, 163, 164, 166, 167, 117, 118, 120, 130, 140, 103, 108, 111, 117, 136

Birokratis 54, 67, 92, 99 Bhineka Tunggal Ika 124, 125 Bass 68, 172 Blum and Lawrence 125, 169

Cyrel O'Donnel 11 Clure 144 Classism 129 Cunningham 32, 33, 34, 36, 48 Controlling 72, 76 Content integration 130, 141 Charismatic Leadership 61 Cevich 40, 86, 145 Bush & Coleman 2 Calsyn, Winter, & Burger 118

Burt & Nanus 90 Burns 66, 67, 68

Desentralisasi 143, 153 Depdiknas dirjen pendidikan Depdiknas 2, 4, 88, 93, 121, 154, Departemen Pendidikan Nasideduktif 84 Decision marker 90 Dana Alokasi Umum 153 Degradasi 125 Daniel Kim 113 onal 70, 173 165, 166, 167, 173, 174 dasar dan menengah 88

Horold Koontz 11 homophobia 129 Heraldo V Richards 136

KEPEMIMPINAN PENDIDIAKAN: Konsep dan Aplikasi

Griffin & Moorhead 57 globalisasi 127, 136 George Mc Turnan Kahin 125 esensi kepemimpinan 87 epistemologi 131 EMASLIM 5, 71 ekstensif 45, 65 Gehrman 150, 151 Fullan 81, 117 Frank & Sifney 161 Fatah 144 Episteme 131 edukator 3, 71 Dobbs 41, 121, 157, 172 directive 62 directional 62 followership 14, 24, 55, 81, 87 Fiedler 46, 157 dilematis 155 Diane P Whitehead 170 Devaney dan Sykes 115 120, 123 human relationship 56 job descripton 57 Ivan Cevich, J, M & Mattesson inovatif 28, 61, 65, 96, 97, 98 Indonesia 124, 125, 129, 149, humanistik 60, 82 job description 57, 76, 79 James Banks & Jhon Ambrosio Islam v, viii, 124, 126, 127, 129 introgatif 79 intellectual stimulation 68 individualized Consideration 68 integrator 59, 87, 88 instruktif 12, 14, 84 inovator 5, 71, 76 Imarah 125, 171 Idealisasi 54 152, 171, 174 140, 141, 171, 177 135, 136, 137, 138, 139, 130, 131, 132, 133, 134,

Griffin & Morhead 147

kondusif 2, 12, 22, 24, 45, 54, 56, Kompleksitas 70 kolaboratif 107, 109 knowledge oriented 137 karakteristik 10, 60, 65, 70, 81, 69, 92, 93, 119, 121, 157 82, 83, 90, 108, 114, 130, 154, 165, 167

Hani Handoko 73, 78 Henry Fayol 73

Handoko 73, 78 Hall & Keras 117

> Kurtz 108, 173 kualifikasi 82, 111, 150, 174 kredibelitas realistik 85 kreatif 63, 65, 84, 96, 97, 123 Kotter 12, 80, 101 koordinator 59 konsultasi ke bawah 59 konsultasi ke atas 59 Konseptualisasi 13, 83

leader 1, 3, 5, 6, 11, 13, 14, 18, legitimate power 67 Leading 14, 72, 76, 169 leader facilitation 62 leader centered 62 laissez faire 52, 57 92, 97, 105, 165 76, 77, 79, 82, 88, 89, 90 19, 39, 40, 41, 48, 62, 71

Lynch 128, 171

mobilisasi 53 Mauren 153 Manajemen Berbasis Pendidikan Managerial Grid Theory 157

Mohran 3

net-working 78

optimalisasi 5, 77, 78, 104, 121, open management 77, 79, 164 Ogawa dan Bossen 116

Owens 91, 145

otokratik 51, 52, 59, 61, 62, 63

Organizing 72, 75

Prejudice Reduction 130, 141

prayojana 83, 90

Perry Wiseman 106 people centered 61 pemikiran deduktif 84

Patrimonial form Leadership 61

60, 61, 142, 148

partisipatif 16, 51, 52, 56, 58, 59,

pengetahuan phronesic 131

Ronald H Heck, Philip Hallinger rohmatan lil alamin 133, 141 Robbin 39, 57, 85, 146, 172 reproduksi sosial 37, 129 Robertson 104 Ricky W. Griffin & Gregory Reynold 165 rekrutmen 73, 75, 79, 92 Reformasi pendidikan 107, 109 rasisme 129, 169 Moorhead 143

Rue dan Byars 72, 73

sense of belonging 54 scientific oriented 126 Sadler 40, 56, 173 Smith 136, 173 Sergiovanni 32 Sacramento 105, 170, 172, 173

Yukl 6, 7, 16, 43, 56, 58, 59, 80, 82, 83, 84, 90, 122, 157, 158, 159, 164, 174

task motivated leader 62 transformasional 66, 68, 69, 81, transactional leadership 67 Timothy B Forde 136 The Political and Economic Risk The Knowledge Construction Teresa Utara dan Gerald Bailey Process 130, 141 Consultancy 152

transforming leadership 67

Vroom dan Yetton 59 visioner 10, 13, 14, 24, 77, 102, 104, 108

8

Whitehead 102, 170 Wahjo Sumidjo 72 Wahjosumidjo 3, 42, 56, 70, 74, Wahid 162, 164, 169 87, 91, 93

Tentang Penulis

341. Alamat kantor: STAIN Purwokerto, Jl.A. Yani No.40.A. Qur'an (PPRQ). e-mail naja_clp@yahoo.com. Hp. 081542938 Gunungsimping-Cilacap, 53224 Komplek Ponpes Raudlotul Rohmat, tinggal di Jl.Dr. Rajiman No. 53 Rt 04/XII

yang sama. Gelar S.Ag., diperoleh dari jurusan Tarbiyah STAIN sebagai Ketua Program Studi kependidikan Islam di kampus Negeri (STAIN) Purwokerto. Sejak tahun 2010, dia diberi amanat dan gelar M. Pd. diperoleh dari studi S2 Manajemen Pendidikan Purwokerto. Kemudian, gelar M. Ag., diperoleh dari studi S2 di pendidikan, dan menjadi fasilitator diberbagai pelatihan tahap penyelesaian disertasi pada program S3 UNY konsentrasi di Universitas Negeri Yogyakarta. Sekarang dia sedang dalam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta konsentrasi pendidikan Islam, Ilmu Pendidikan. Aktif dalam melakukan penelitian bidang Dia adalah staf pengajar Sekolah Tinggi Agama Islam



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Konsep dan Aplikasi

Kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu faktor yang menentukan terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran pendidikan secara integral melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Selain tuntunan menajemen berbasis sekolah, pendidikan dituntut untuk berpacu dalam meningkatkan prestasi agar tidak ditinggalkan masyarakat, dan hal ini sangat membutuhkan kemampuan kepemimpinan pendidikan. Adapun kepemimpinan pendidikan meliputi kepala sekolah, guru dan personel sekolah pada dimensi kepemimpinan masing-masing. Kepala sekolah menjadi pemimpin pendidikan yang mengatur semua personel sekolah, guru menjadi pemimpin bagi siswa, dan personel sekolah yang lain menjadi pemimpin pada tiap unit kerja tertentu.

Orientasi kebijakan pendidikan di tingkat dasar mengarah pada perluasan akses pendidikan, peningkatan mutu dan relevansi pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen pendidikan. Proses perubahan dinamika yang terjadi pada masyarakat berpengaruh terhadap semua arah kebijakan pendidikan. Buku ini membicarakan fenomena itu, yang merupakan tuntutan dan sangat membutuhkan kepekaan kepemimpinan pendidikan.

Diterbitkan atas kerjasama:



Jl. A. Yani No. 40-A, Purwokerto Telp. (0281) 635 624, Fax. (0281_628 250 E-mail: support@stainpress.com Website: http://www.stainpress.com



Minggiran MJ II/1121, RT 53/15. Kel. Suryodiningratan, Mantrijeron Jogjakarta Telp. 0274 - 827 0 844, 0817 940 7446 email : purnamacd@gmail.com

