

---

## PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN UNTUK SEKOLAH EFEKTIF

Oleh:  
Slamet Lestari \*

### *Abstract*

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

---

### **Kepemimpinan yang Kuat untuk Sekolah Efektif**

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

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

### **Kepemimpinan Pendidikan: Dualitas Peran**

Pemimpin pendidikan perlu memiliki integrasi ketrampilan teknis, pedagogis, profesional dan manajerial, sebagaimana Hughes (1988) uraikan sebagai '*professional-as-administrator*' yang mencakup *dualitas* peran sebagai pimpinan eksekutif (*chief executive*) dan memimpin secara profesional (*leading professional*), dalam aspek internal maupun eksternal (gambar 1). Untuk menjadi pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu mengkombinasikan dan menciptakan sinergi kedua aspek tersebut. Selain itu, pemimpin pendidikan harus mampu menggunakan berbagai sumberdaya material dan manusia secara kreatif, melibatkan anggota organisasi sesuai peran masing-masing dalam pengambilan kebijakan (pendekatan partisipatif). Dari beberapa hasil riset, diidentifikasi bahwa kombinasi kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, harapan tinggi (partisipasi) warga sekolah, dan budaya sekolah yang positif merupakan faktor penentu efektivitas sekolah.

---

\* ) Staf Pengajar Jurusan Administrasi Pendidikan

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

Gambar 1.  
Kepemimpinan Pendidikan: Dualitas Peran (Law & Glover: 2000)

### **Pemimpin Pendidikan: *Culture Creator***

Efektivitas sekolah menekankan pentingnya apa yang terjadi di dalam kelas dan kepemimpinan pendidikan yang menyediakan suatu kultur di dalam proses belajar mengajar, oleh karenanya, pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kultur organisasi yang mempertinggi pengembangan dan pertumbuhan organisasi (Duignan & Macpherson: 1992). Kualitas yang diidentifikasi oleh Duignan dan Macpherson pada pemimpin pendidikan (*educative leader*), serupa dengan pemimpin transformational, yang menekankan pada pemimpin yang mendorong dan memberdayakan tanggung jawab bawahan, dengan:

1. Menciptakan peluang untuk peserta (partisipan) dalam proses perubahan untuk merefleksikan praktek mereka dan mengembangkan pemahaman pribadi menyangkut implikasi dan perubahan diri mereka;
2. Mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi suatu peningkatan untuk membentuk kelompok sosial dan menyediakan dukungan timbal balik sepanjang proses perubahan;
3. Menyediakan peluang umpan balik positif untuk semua yang terlibat dalam perubahan; dan
4. Sensitif pada hasil pengembangan proses dan menyediakan kondisi-kondisi penting bagi umpan balik dan tindak lanjut sehingga yang terlibat memiliki kesempatan mendiskusikan dan memikirkan kembali gagasan dan praktek mereka.

Fiddler (1997) mencatat implikasi di atas untuk kepemimpinan pengajaran mencakup: 1) Mengelola pengajaran dan kurikulum; 2) Pengawasan pengajaran; 3) Monitoring kemajuan siswa; dan 4) Menyediakan iklim mengajar yang mengajar. Kunci corak pemimpin mendidik (*educative leader*) adalah pemimpin menyediakan peluang untuk peserta mengembangkan pemahaman pribadi dan mendorong pada kondisi-kondisi untuk merefleksikan dalam praktek (Northfield: 1992).

### **Tiga Peran Utama Pemimpin Pendidikan**

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

1. Peran kepemimpinan kepala sekolah
  - a. Kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah. Kepala sekolah harus dapat membentuk budaya positif, di mana staf berbagi pengertian, dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajaran. Sukses siswa disoroti dan kolegialitas menyebar keseluruh bagian sekolah. Moral tinggi, kepedulian, dan memiliki komitmen.
  - b. Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok, internal dan eksternal sekolah, seperti (1) pengawas dan pengelola pendidikan pusat, (2) dewan sekolah, (3) teman sejawat, (4) orang tua, (5) masyarakat sekitar, (6) guru, (7) siswa, dan (8) kelompok eksternal seperti profesor, konsultan, badan akreditasi, dan sebagainya. Kepala sekolah yang efektif perlu untuk percaya pada kemampuan

diri dan mampu mensinergikan persepsi, harapan, maupun kemampuan berbagai kelompok tersebut dapat memberi dukungan terhadap kemajuan sekolah.

2. Peran manajerial kepala sekolah

- a. Peran manajerial merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah. Katz dan Kanz membagi ketrampilan manajemen ke dalam tiga area utama: (1) teknis (*technical*), mencakup teknik proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian), (2) manusia (*human*), ketrampilan hubungan antar manusia, memotivasi dan membangun moral, (3) konseptual (*conceptual*), menekankan pengetahuan dan teknis terkait jasa (atau produk) tentang organisasi. Sergiovanni menambahkan dua area lain manajemen untuk pengurus sekolah, yaitu kepemimpinan simbolis (*symbolic leadership*), tindakan kepala sekolah memberi teladan (*model*) kepada warga sekolah, dan kepemimpinan budaya (*cultural leadership*), bahwa kepercayaan dan nilai-nilai kepala sekolah merupakan unsur penting. Fullan dan Sarason menambahkan suatu dimensi manajemen sekolah yaitu kepala sekolah sebagai agen perubahan (*change agent*) dan fasilitator.
- b. Secara umum, kepala sekolah harus "memimpin dari pusat" (*lead from the centre*): demokratis, mendelegasikan tanggung-jawab, memberi kuasa dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan usaha kolaboratif yang mengikat siswa, guru, dan orang tua. Hal tersebut mengandung arti bahwa pemimpin dalam segala hal hendaknya ada di tengah komponen organisasi (partisipatif).
- c. Lipham mengembangkan sebuah "teori empat faktor" (*four-factor theory*) tentang kepemimpinan untuk kepala sekolah, yaitu (1) kepemimpinan struktural, (2) kepemimpinan fasilitatif, (3) kepemimpinan yang mendukung, dan (4) kepemimpinan partisipatif. Semua faktor kepemimpinan tersebut menekankan ketrampilan manajerial dan administratif. Keberhasilan kepala sekolah adalah dapat memodifikasi atau menyesuaikan empat faktor kepemimpinan sesuai kebutuhan sekolah.

3. Peran kurikulum-pengajaran kepala sekolah

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

**Penutup**

Dari uraian mengenai kepemimpinan pendidikan untuk sekolah efektif di atas maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

1. Pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu mengkombinasikan dan menciptakan sinergi peran sebagai *chief executive* dan *leading professional*.
2. Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kultur organisasi yang mempertinggi pengembangan dan pertumbuhan organisasi.
3. Ciri khas pemimpin pendidikan (*educative leader*) adalah pemimpin menyediakan peluang untuk warga sekolah mengembangkan pemahaman diri dan mendorong pada kondisi-kondisi untuk merefleksikan dalam praktek.
4. Pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama: bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum-pengajaran. Ketiga peran tersebut (termasuk aspek-aspek di dalamnya) harus mampu dijalankan kepala sekolah secara efektif sehingga mendukung kemajuan sekolah.

**Daftar Pustaka**

- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Bush, and Coleman. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education*. Houston: Gulf Publishing.
- Fiedler, Fred R. 1997. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Hughes, Richard C. 1988. *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Law, and Glover. 2000. *Educational Leadership & Learning*. New York: Dryden Press.
- Lunenberg, F.C. and Orstein, A.C. 2000. *Educational Administration: Concepts and Practices*. 3<sup>th</sup> Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.