JURNAL TENAGA KEPENDIDIKAN VOL.5 NO. 2 AGUSTUS 2010

Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah di Abad Ke-21

Husaini Usman

Universitas Negeri Yogyakarta

Abstract

The objective of this article was to contribute the concept of principles that leaders of the twebty-first century need to follow in order to be successful and standarts of learning leadership. Effective leadership depends on principles and standars, and depend on leader, follower, and situasion also. There are seven principles and six standarts. The principal is an educational leader who promtes the success all students by implementation of these principles and standarts.

Keywords: *leadership principles, learning leadership standarts.*

PENDAHULUAN

Ciri yang sangat menonjol dari masyarakat di abad ke-21 adalah terjadinya berbagai perubahan yang sangat cepat, sulit diramalkan, unik, dan kompleks di tengah-tengah masyarakat. Dengan perubahan yang turbulen tersebut sudah tentu akan mempengaruhi perilaku (pola pikir, pola rasa, dan pola tindak) masyarakat di abad ke-21. Perubahan-perubahan yang terjadi di abad ke-21 merupakan tantangan sekaligus peluang bagi kepala sekolah/madrasah untuk meningkatkan mutu kepemimpinannya. Kepemimpinan menurut Bush (2008)," *I mean influencing other's actions in achieving desirable ends*." (I artikan sebagai mempengaruhi tindakan-tindakan orang lain untuk mencapai tujuan yang diharapkan). Tantangan kepala sekolah/madrasah di abad ke-21 menurut Shipman, Direktur *Interstate School Leaders Licensure Consortium* (ISLLC), "*is remaining focused on teaching and learning, rather than resorting to being managers.*" (Franklin, 2000). (adalah fokus pada mengajar dan pembelajar daripada bertindak sebagai manajer). Maksudnya adalah kepala sekolah/madrasah masa depan adalah kepala sekolah/madrasah yang lebih mengutamakan menerapkan kepemimpinan pembelajaran daripada manajer pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran menurut Hoy & Miskel (2010), "*Instructional leadership is a particular form of leadership that emphasizes the improvement of teaching and learning in the school's technical core. Instructional leaders attempt to change such school factors as curricular content, teaching methods, assessment strategies, and cultural*

norms for academic achievement." (Kepemimpinan pembelajaran adalah suatu bentuk khusus kepemimpinan yang menekankan pada peningkatan mengajar dan pembelajaran sebagai inti pelaksanaan sekolah). Sejalan dengan pendapat Hoy & Miskel di atas, Bush (2008) menyatakan, "*Instructional leadership focuses on teaching and learning and on behavior of teachers in working with students*." (Kepemimpinan pembelajaran focus pada pembelajaran dan pembelajaran serta perilaku guru dalam mengajar siswa). Jadi, inti kegiatan sekolah adalah meningkatkan mutu mengajar dan pembelajaran. Semua kegiatan yang terjadi di sekolah difokuskan untuk meningkatkan mutu mengajar dan pembelajaran. Masalahnya adalah, "Bagaimana cara melaksasnakan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif di abad ke-21? Bagaimana standar kepemimpinan pembelajaran?

Artikel ini bertujuan untuk memberikan sumbangan pemikiran konseptual tentang: (1) cara melaksanakan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif, dan (2) standar kepemimpinan pembelajaran.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH YANG EFEKTIF

Menurut Reinhart & Beach (2004), kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif di abad ke-21 dapat dilaksanakan dengan baik jika kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip berikut ini sehingga sekolah/madrasah sukses mencapai tujuannya.

- *Leadership is a sacred trust, not a bestowed right, and involves knowing our core values;*
- *Leadership is about hearing all the voices-teachers, students, staff, parents, and others;*
- *Leadership is about creating a "surplus of vision"- yours, mine, and ours;*
- *Leadership is about being uncomfortable-looking for data that disconfirms what we believe to be true;*
- *Leadership is about a journey that begins with introspection and reflection;*
- *Leadership is about empowering ourselves and others-sharing information and decision making; and*
- *Leadership involves identifying and dealing with personal barriers to change, both personal and organizational.*

(. Kepemimpinan berkenaan dengan kepercayaan, tidak menyembunyikan kebenaran, dan menggunakan pengetahuan nilai-nilai inti yang kita miliki;
. Kepemimpinan yang mendengarkan suara-guru, peserta didik, staf, orang tua, dan lain-lain;
. Kepemimpinan yang menciptakan "surplus visi"- milikmu, milikku, dan milik kita;
. Kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya.

. Kepemimpinan yang tidak senang mencari data yang tidak cocok dengan data yang kita yakini benar;
.Kepemimpinan yang merupakan perjalanan dimulai dengan introspeksi dan refleksi.
. Kepemimpinan yang memberdayakan diri kita dan lain-lainnya-berbagi informasi dan pembuatan keputusan; dan .
. Kepemimpinan yang menggunakan identifikasi yang berhubungan dengan hambatan-hambatan personal dan organisasional).

Kepemimpinan Berkenaan dengan Kepercayaan, Tidak Menyembunyikan Kebenaran, dan Menggunakan Pengetahuan Nilai-nilai Inti yang Kita Miliki

Jabatan sebagai peimpin adalah kepercayaan. Orang diangkat sebagai pemimpin karena mendapat kepercayaan dari orang atau mereka yang mengangkatnya. Kepercayaan menurut Robbins (2007) adalah "*positive expected*" (harapan positif). Kunci untuk membangun kepercayaan menurut Robbins (2007) adalah *integrity*, *competence*, *concistency*, *loyalty*, *and openness.* Integritas adalah ialah sifat-sifat yang jujur dan bermoral (Robbins, 2007). Kejujuran adalah unsur yang paling menentukan dalam peristiwa komunikasi. Kejujuran tidak saja menjadikan proses komunikasi menjadi efektif, tetapi juga mampu menciptakan pemahaman yang baik di antara kumunikan dan komunikator. Pesan atau informasi yang dilandasi kejujuran mengarahkan komunikasi terhindar dari distorsi. Terlebih-lebih jika momentum komunikasi itu terjadi dalam dunia pendidikan. Bayangkan jika guru tidak jujur (menyembunyiak kebenaran) dalam berkomunikasi dan menilai hasil belajar peserta didik. Bayangkan jika peserta didik tidak jujur dalam berkomunikasi dan ujian formatif dan sumatif serta ujian nasional. Nilai kejujuran mutlak dipenuhi. Pendidikan tidak hanya menciptakan tamatan yang pandai, tetapi juga harus jujur. Orang pandai belum tentu jujur. Demikian pula sebaliknya, orang jujur belum tentu pintar. Kejujuran menyaratkan ketidakbohongan. Orang jujur berarti tidak pernah dusta. Tetapi orang yang paling jujur sekalipun pasti pernah melakukan kebohongan. Namun, ia lakukan dalam keadaan darurat demi untuk kebaikan. Filsuf perempuan, Sissela Bok, dalam bukunya berjudul, *Lying*, menegaskan bahwa berbohong boleh dilakukan untuk menyelamatkan kehidupan manusia yang tidak berdosa. Namun, jika kebohongan itu untuk mendapatkan kekuasaan dan keuntungan finansial, maka perbuatan itu tidak dapat dibenarkan bahkan diharamkan hukumnya. Integritas moral bukan

bermakna kehidupan pribadi telah berkesesuaian dengan persetujuan publik, tetapi juga telah terciptanya kesatuan antara hati nurani yang secara internal terdapat dalam diri manusia, perilaku eksternal dapat dilihat secara fisik dan kepatuhan kepada hukum moral. Secara normatif, setiap orang diajarkan oleh orang tua dan budayanya tentang kejujuran dan moralitas. Kejujuran juga berhubungan dengan nilai dan etika. Kita menghargai pemimpin yang mempunyai pendirian tentang prinsip yang penting, dan menolak pemimpin yang tidak yakin pada diri mereka sendiri. Kita tidak dapat mempercayai pada pemimpin yang tidak memiliki dan menggunakan 17 nilai inti seperti yang tercantum dalam tujuan pendidikan nasional, etika, dan standar.

Menurut Sukardi Rinakit (2008), pada tingkat pribadi, kejujuran sudah sulit ditemukan.

Kompetensi berkaitan dengan kualifikasi. Kompetensi ialah sifat, pengetahuan, dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dalam menjalankan tugasnya secara efektif (Chung & Megginson, 1993). Kompetensi terdiri atas kompetensi generik dan spesifik. Kompetensi generik adalah kemampuan yang bersifat umum yang harus dimiliki setiap pekerja. Sedangkan kompetensi spesifik adalah kompetensi khusus untuk mengerjakan pekerjaan khusus. Secara umum, kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu (Puskur, 2002). Sedangkan Conny R. Semiawan (2006) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang benar dan tuntas untuk menjalankan perannya secara lebih efisien. Kepercayaan akan timbul jika dikerjakan oleh orang yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaan. Sebaliknya, ketidakpercayaan akan muncul jika dikerjakan oleh orang yang tidak memiliki kompetensi di bidang pekerjaannya. Pengalaman menunjukkan bahwa jika pekerjaan dikerjakan oleh orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya. Orang yang memiliki kompetensi adalah orang yang kompeten melaksanakan tugas dan fungsinya.

Konsistensi adalah sifat kokoh atau teguh (*persistent*) pada pendirian, meskipun berbagai ancaman menghadang. Orang yang konsisten dapat diramalkan tingkah lakunya, tidak mudah berubah-ubah perilakunya (sikap, pikiran, dan perbuatannya), ucapan, dan janjinya dapat dipercaya, serta cocok antara kata dengan perbuatannya. Orang konsisten selalu kokoh

dengan pendiriannya, kuat menjalankan prinsip, dan memegang teguh nilai-nilai yang telah disepakti dengan bawahannya. Kepercayaan akan muncul jika seseorang berperilaku konsisten. Sulit rasanya dan aneh jika seseorang mempercayai orang yang tidak konsisten.

Kesetiaan adalah keinginan untuk selalu melindungi, menyelamatkan, mematuhi, memenuhi, dan mengabdi kepada orang yang disetiai. pengabdian. Orang yang setia tidak akan berkhianat, tidak serong, atau tidak selingkuh. Kepercayaan akan muncul pada orang-orang yang setia.

Keterbukaan adalah memberikan informasi yang selayaknya disampaikan. Tidak semua hal dapat dibuka. Aib diri misalnya tidak boleh dibuka bahkan minta pertolangan Allah untuk menutupnya dan memaafkannya. Penggunaan dan laporan keuangan sekolah/madrasah misalnya harus terbuka sehingga tidak menimbulkan prasangka atau fitnah bagi pengelola keuangan sekolah/madrasah. Keterbukaan dan kejujuran merupakan hubungan yang timbal balik. Orang mulai jujur akan akan melakukan keterbukaan. Orang yang mulai terbuka akan melakukan kejujuran. Berani terbuka karena kejujuran. Berani jujur karena keterbukaan. Sekolah/madrasah adalah organisasi pelayanan publik dalam bidang pendidikan yang diberi mandat oleh masyarakat untuk melaksanakan pendidikan sehingga keterbukaan merupakan hak publik. Keterbukaan sangat diperlukan untuk membangun kepercayaan. Sebaliknya, ketertutupan dapat menimbulkan ketidakpercayaan dan kecurigaan.

Cara untuk meningkatkan keterbukaan adalah (1) mendayagunakan berbagai jalur komunikasi, baik langsung maupun tidak langsung; (2) menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi, bentuk informasi dan prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada publik; dan (3) mengupayakan peraturan yang menjamin hak publik untuk memperoleh informasi.

Cara membangun kepercayaan adalah jadilah kepala sekolah/madrasah yang mampu menyesuaikan diri, teguh pendiriannya (*persistent*), peduli, dapat dipercaya, bersama-sama menciptakan visi dan budaya, bersama-sama menciptakan nilai dan mencapai tujuan, menjadi pendengar yang baik, mendemonstrasikan keterampilan professional, komitmen terhadap diri sendiri, komitmen terhadap kelompok, dan komitrmen terhadap organisasi (Reinhartz & Beach,2004).

Kepemimpinan yang Mendengarkan Suara-guru, Peserta didik, Staf, Orang tua, dan Lain-lain

Tuhan menciptakan satu mulut untuk berbicara dan dua kuping untuk mendengar. Maknanya adalah manusia dituntut lebih banyak mendengar daripada bicara. Manusia yang banyak bicara biasanya sedikit bekerja sehingga muncul istilah **NATO** (***N**o **A**ction, **T**alking **O**nly*). Kadang-kadang memang terasa sulit untuk bekerja secara produktif sambil berbicara. Hal ini berbeda dengan anggota legislatif karena *legislative* berasal dari bahasa Latin, *legislare* yang artinya pandai berbicara. Anggota DPR adalah legislatif yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memang dituntut untuk berbicara dan berdebat guna menyuarakan dan memperjuangkan aspirasi rakyat yang diwakilnya, guna membuat undang-undang, guna menyetujui anggaran yang diusulkan pihak eksekutif.

Keterampilan mendengar dalam hal ini adalah kemampuan mendengar hal-hal yang baik-baik, yang bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain. Keterampilan mendengar dibuthkan oleh setiap pemimpin. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang pandai merasakan bukan merasa pandai. Pemimpin yang merasa pandai contohnya adalah ketika rapat hanya dia yang mendominasi pembicaraan di rapat. Anggota rapat lainnya hampir tidak pernah diberi kesempatan berbicara. Dalam hal ini, pemimpin tersebut terindikasi tidak menggunakan kepemimpinannya untuk mendengarkan suara guru, peserta didik, orang tua, dan lain-lain. Kepala sekolah/madrasah tersebut tidak komunikatif. Salah satu ciri orang yang tidak komunikatif adalah orang yang tidak mau dan tidak mampu mendengarkan pendapat orang lain. Orang yang komunikatif adalah orang yang pandai berkomunikasi. Komunikasi adalah kemampuan menyampaikan informasi (pernyataan) dan pertanyaan secara tertulis, lisan, dan bahasa tubuh yang dapat dipahami orang lain dan kemampuan memahami informasi dan pertanyaan secara tertulis, lisan, dan bahasa tubuh dari orang lain.

Cara agar kepala sekolah/madrasah dapat mejadi pendengar yang baik adalah sebagai berikut. (1) lakukanlah kontak mata, (2) hindarilah untuk mengevaluasi lebih awal terhadap pembicara, (3) hindari pemberian "bumbu-bumbu" waktu berbicara dengan orang lain, (4) jangan mencampuri pemikiran orang lain yang sedang berbicara atau ikut melanjutkan ujung-ujung pembicaraannya, (5) jangan menghindarkan diri untuk mendengarkan si pembicara karena akan menjauhkan keterbukaan, (6) jangan menginterupsi pembicaraan orang lain tanpa ijin karena tidak, (7) hindari kecurigaan terhadap yang dibicarakan orang lain (harus berpikir, berperasaan, dan bersikap positif), (8) jangan perhatikan orangnya (*mankola*) tetapi

isi pembicaraannya (*makola*), (9) jangan munafik terhadap diri sendiri karena banyak pengaruhnya terhadap isi pembicaraan. (10) dengarlah si pembicara, dan (11) konsentrasilah pada lawan bicara. Selanjutnya, Verma (1996) memberikan cara menjadi pendengar yang baik yaitu menggunakan **ACTIVE LISTEN** yaitu:

***A**ttention* (penuh perhatian, tidak menginterupsi)
***C**oncern* (merasa ada hubungan dengan kepentingan Anda)
***T**iming* (merasa tepat waktunya)
***I**nvolvement* (merasa terlibat dengan pembicara)
***V**ocal tones* (memperhatikan intonasi)
***E**yes contact* (melakukan kontak mata)

***L**ook* (melihat bahasa tubuh pembiacar dan alat bantu lain)
***I**nterest* (merasa tertarik)
***S**ummarize* (meringkas isi pesan)
***T**erritory* (membatasi pada hal-hal penting saja)
***E**mpathy* (merasakan perasaan si pembicara)
***N**od* (menganggukkan kepala sebagai isyarat Anda sudah memahami atau setuju).

Kepemimpinan yang Menciptakan "Surplus Visi"-Milikmu, Milikku, dan Milik Kita

Buku Kouzes & Posner yang berjudul *The Leadership Challenge* (1997) Edisi ertamanya merupakan buku terlaris pada tahun 1997 karena telah terjual 500.000 buah dan buku ersebut telah diterjemahkan ke dalam 22 bahasa. Kekuatan buku ini ialah ditulis berdasarkan (1) hasil penelitian, (2) pengalaman praktis, dan (3) buku ini punya hati. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 20.000 responden yang ada di empat benua, mereka menemukan 20 sifat-sifat pemimpin yang diharapkan bawahan terhadap pemimpinnya yaitu: (1) kejujuran, (2) keluasan pandangan, (3) inspirasi, (4) kompetensi, (5) keadilan, (6) mau memberi dukungan, (7) berpikiran luas, (8) cerdas, (9) lugas, (10) dapat diandalkan, (11) berani, (12) mau bekerja sama, (13) berimajinasi, (14) peduli, (15) bertekad bulat, (16) dewasa, (17) ambisius, (18) setia, (19) dapat mengendalikan diri, dan (20) mandiri. Namun, menurut Kouzes dan Posner, dari ke-20 sifat-sifat pemimpin yang ditemukan, mayoritas responden memilih empat sifat teratas yaitu: (1) *honest*, (kejujuran); (2) *forward looking* (mempunyai pandangan jauh ke depan); (3) *inspiring* (inspirasi), dan (4) *competent* (cakap).

Visi adalah mimpi yang dapat diwujudkan. Visi adalah kemana sekolah/madrasah hendak dibawa. Visi adalah pandangan jauh ke depan. Pemimpin yang mempunyai pandangan jauh

ke depan disebut pemimpin yang visioner. Pemimpin visioner tidak memikirkan untuk kepentingan sesaat (pragmatis) tetapi untuk kepentingan jangka panjang yang biasanya idealis. Salah satu ciri kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang memiliki **VISION** yaitu singkatan dari **V***ision*, ***I****nspiration* (memberi ilham), ***S****trategy orientation* (orientasi jangka panjang), ***I****ntegrity* (integritas), ***O****rganizational sophisticated* (organisasi canggih), dan ***N****urturing* (memelihara keseimbangan dan keharmonisan antara tujuan sekolah dengan tujuan individu warga sekolah, serta memelihara bawahannya agar betah bekerja sama dengannya (Gutrie & Reed,1991).

Kepemimpinan yang mampu menciptakan "surplus visi" artinya adalah kepemimpinan yang mampu memanfaatkan visi sebagai sumber inspirasi bagi anggota organisasi, visi yang mampu memotivasi anggota organisasi untuk mencapainya, visi yang mampu menetapkan strategi jangka panjang, visi yang dapat meningkatkan integritas anggota organisasi, dan visi yang dapat menyeimbangkan tujuan individu dengan tujuan oragnisasi. Kepemimpinan yang mampu menciptakan "surplus visi" artinya visi itu bukan saja milik pimpinan, tetapi juga milik bawahan, milik kita semua.

Kepemimpinan yang Tidak Senang Mencari Data yang Tidak Cocok dengan Data yang Kita Yakini Benar

Maksud dari kalimat di atas adalah kepemimpinan yang tidak senang menggunakan data yang tidak objektif,data tidak valid dan reliabel, data yag tidak *up to date* (kaduluwarsa), dan data yang tidak cocok untuk mengambil keputusan. Sebaiknya, kepemimpinan hanya menggunakan data yang diyakini sudah benar yaitu yang objektif, data yang valid dan reliabel, data yang *up to date* (kaduluwarsa), dan data yang cocok untuk mengambil keputusan. Pola kepemimpinan yang senang mencari data yang tidak cocok untuk pengambilan keputusan hanyalah perbuatan yang sia-sia saja. Manajemen berdasarkan data a sangat penting dalam menerapkan konsep Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Control*) sehingga manjadi salah satu prinsip Manajemen Mutu Terpadu di samping focus pada pelanggan, hormat pada setiap orang, dan perbaikan terus-menerus.

Kepemimpinan yang Merupakan Perjalanan Dimulai dengan Introspeksi dan Refleksi

Kepemimpinan yang efektif menurut Blanchard (2007), "*Effective leadership is a transformational journey."* (Kepemimpinan efektif adalah suatu perjalanan transformational). Transformational adalah proses menuju ke arah yang lebih baik atau lebih bermutu. Perjalanan di mulai dengan introspeksi dan refleksi. Introspeksi adalah evaluasi diri sendiri secara objektif. Hasil evaluasi diri digunakan sebagai umpanan balik (*feed back*) untuk memperbaiki atau meningkatkan mutu diri. Refleksi adalah renungan terhadap segala sesuatu yang telah dilakukan, apa kelebihannya, apa kekurangannya, hal-hal apa saja yang bermanfaat untuk dirinya, dan hal-hal apa yang perlu diperbaiki untuk dirinya. Introspeksi dan refleksi mempunyai kesamaan di antaranya adalah: (1) dapat berupa angket, (2) dinilai oleh diri sendiri secara objektif, (3) menilai masa lampau, (4) untuk perbaikan diri di masa yang akan datang, dan (5) untuk memberdayakan diri sendiri. Perbedaannya antara lain adalah introspeksi biasanya digunakan untuk mengambil keputusan dan menyusun rencana strategis, sedangkan refleksi biasanya digunakan untuk penelitian tindakan, merevisi materi pelatihan, dan memperbaiki kepemimpinan pembelajaran.

Blase & Blasé (1998) meneliti Kepala SD dan SMP dan menyarankan tiga aspek yang diperlukan dalam perilaku kepemimpinan pembelajaran yaitu: "(1) *Taking with teachers (conferencing)*, (2) *Promoting teachers' professional growth*, and (3) *Fostering teacher reflection*." (1) Pembicaraan dengan guru (konfrensi), (2) Promosi pengembangan keprofesian guru, dan (3) Dukungan refleksi guru.

Kepemimpinan yang Memberdayakan Diri Kita dan Lain-Lainnya-Berbagi Informasi dan Pembuatan Keputusan

Pemberdayaan menurut Blanchard (2007), "*Empowerment means people have the freedom to act. It also means they are accountable for results."* (Perberdayaan berarti orang mempunyai kemerdekaan untuk bertindak. Pemberdayaan juga berarti mereka dapat bertanggung jawab atas hasil-hasil).

Kepemimpinan yang memberdayakan diri sendiri kita adalah kepemimpinan yang mampu memanfaatkan dan mengembangkan semua potensi positif yang ada dalam diri masing-masing. Manusia pada hakikatnya memiliki potensi. Hanya sayangnya, potensi itu belum atau tidak dikembangkan. Memberdayakan potensi diri sama halnya seperti perubahan

yaitu dimulai dari diri sendiri. Jangan menyuruh orang lain memberdayakan dirinya sementara diri sendiri belum diberdayakan. Jangan menunggu orang lain memberdayakan diri kita karena kapan orang lain itu memberikan kesempatan kepada kita untuk memberdayakan diri kita. Memberdayakan diri sendiri dapat dikatakan sebagai kemampuan "menjual diri sendiri" agar terpakai di mana-mana dan menunjukkan kinerja secara habis-habisan (*all out*) di mana-mana pada setiap kesempatan. Orang yang berhasil "menjual dirinya" akan laku di mana-mana. Orang tersebut dicari pekerjaan bukan mencari pekerjaan. Jika masing-masing diri sendiri sudah mampu memberdayakan dirinya masing-masing, maka memberdayakan diri kita telah tercapai. Pemberdayaan diri kita bersama-sama sebagai suatu kerja tim yang bekerja secara sinergis lebih besar hasilnya dari pada secara sendiri-sendiri.

Cara untuk memberdayakan diri sendiri antara lain adalah diawali melakukan analisis diri dengan menggunakan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*). *Strenghts* adalah kekuatan-kekuatan dari dalam diri kita yang mendorong kita untuk maju. *Weaknesses* adalah kelemahan-kelemahan dalam diri kita yang menghambat kita untuk maju. *Opportunities* adalah peluang-peluang dari luar diri kta untuk maju. *Threats* adalah ancaman-ancaman dari luar diri kita untuk maju. Selanjutnya, kita cari strategi bagaimana mengubah kelemahan menjadi kekuatan dan ancaman menjadi peluang. Orang yang sukses adalah orang yang mampu memanfaatkan *strengths and opportunities.* Orang yang gagal adalah orang yang tidak mampu mengurangi bahkan mengatasi *weaknesses and threats.*

Blanchard (2007) memberikan cara membudayakan pemberdayaan yaitu: (1) *visioning*, (2) *partnering for performance*, (3) *self-monitoring*, (4) *cross-structural structures*, (5) *projects*, (6) *coaches/team leaders*, (7) *self-directed teams*, (8) *own your job, and* (9) *good judgment.* Blanchard (2007) menyatakan ada tiga kunci pemberdayaan yang perlu dilakukan oleh pemimpin yaitu, "(1) *share information with everyone*, (2) *create autonomy through boundaries, and* (3) *replace the old hierarchy with self-directed individuals and teams*." (1) berbagi informasi pada setiap orang, (2) menciptakan otonomi melampaui batas-batas, dan (3) mengganti hirarki tua dengan tim dan individual-individual yang mengarahkan diri sendiri). Manfaat berbagi informasi menurut Blanchard (2007), "*Sharing information builds trust……. Sharing information promotes organizational learning*." (Berbagi informasi membangun kepercayaan. Berbagi informasi mendukung organisasi belajar).

Pembuatan keputusan secara partisipatif dapat memberdayakan seluruh anggota organisasi karena mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Mereka akan merasa turut bertanggung jawab dalam melaksanakan keputusan karena mereka dilibatkan.

Kepemimpinan yang Menggunakan Identifikasi yang Berhubungan dengan Hambatan-Hambatan Personal dan Organisasional

Hambatan-hambatan personal adalah kendala-kendala yang mengganggu seseorang untuk maju atau berprestasi. Hambatan-hambatan organisasional adalah kendala-kendala yang mengganggu lembaga untuk maju atau berprestasi. Hambatan-hambatan personal menurut Hoy & Miskel (2010) antara lain adalah: rendahnya rasa percaya diri, tidak toleran terhadap stress, rendahnya kematangan emosional, rendahnya integritas, ketertutupan, rendahnya motivasi, rendahnya komitmen, rendahnya keterampilan. Hambatan-hambatan organisasional di sekolah/madrasah menurut Hoy & Miskel (2010) antara lain: kurangnya dukungan politik, karakter penduduk yang sulit dikendalikan, rendahnya dukungan orang tua, rendahnya penggunaan pemasukkan pajak untuk sekolah, rendahnya dukungan lembaga lain termasuk perguruan tinggi, belum baiknya kondisi sosial masyarakat, belum kondusifnya budaya sekolah/madrasah, kurangnya dukungan pemerintah, kurangnya dukungan asosiasi pendidikan, kurangnya dukungan lembaga akreditasi,masih banyaknya aturan yang belum dijalankan, kurangnya dana, kurangnya pemasaran, dan masih tertinggalnya teknologi informasi.

Tujuan diidentifikasikannya hambatan-hambatan personal dan organisasional tersebut adalah untuk diatasi oleh kepala sekolah/madrasah dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. *A problem is identified*.
2. *Goals and objectives are established*.
3. *All the possible alternative are considered*.
4. *The consequences of each alternative are considered*.
5. *All the alternatives are evaluated in terms of the goals and objectives*.
6. *The best alternative is selected-that is, the one that maximizes the goals and objectives*.
7. *Finally, the decision is implemented and evaluated* (Hoy & Miskel, 2010).

(1. Sebuah masalah diidentifikasikan.
2. Tujuan dan sasaran ditetapkan.
3. Semua alternatif yang mungkin digunakan dipertimbangkan.
4. Konsekuensi-konsekuensi alternatif yang dipertimbangkan.
5. Semua alternatif dievaluasi untuk mencapai tujuan -ujuan dan sasaran-sasaran.
6. Alternatif terbaik dipilih yaitu satu yang memaksimalkan pencapaian tujuan-tujuan dan

sasaran-sasaran).

STANDAR KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN

Standar adalah batas minimal yang harus dicapai untuk menetapkan sesuatu sudah atau belum memenuhi kriteria tertentu. ISLLC of the Council of Chief State School Officer (1997) mengakui pentingnya kepemimpinan pembelajaran menerapkan enam standar untuk mendukung keberhasilan siswa. Keenam standar tersebut adalah:

- *facilitating the development, articulation, implementation, and stewardship of a vision of learning that is shared and supported by the school community.*
- *advocating, nurturing, and sustaining a school culture and instructional program conducive to student learning and staff professional growth.*
- *ensuring management of the organization, operations, and resources for a safe, effective, and efficient learning environment.*
- *collaborating with families and community members, responding to the diverse community interests and needs, and mobilizing community resources.*
- *acting with integrity, fairness, and in an ethical manner.*
- *understanding, responding to, and influencing the larger political, social, and economic, legal, and cultural context.*

(. Pemberian fasilitas untuk pengembangan, artikulasi, penerapan, dan pelayanan terhadap visi pembelajaran yang bersama-sama didukung oleh warga sekolah.
. Dukungan, pemeliharaan, dan kesinambungan budaya sekolah/madrasah dan program pengajaran yang kondusif untuk belajar siswa dan pengembangan keprofesian berkelanjutan staf.
. Manajemen jaminan untuk berjalannya organisasi, penghematan sumber daya, dan lingkungan belajar yang efektif dan efisien.
. Kerja sama dengan keluarga dan anggota masyarakat dalam merespons kebutuhan dan kepentingan yang berbeda-beda, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
. Tindakan yang penuh integritas, keadilan, dan beretika.
. Pemahaman dan tanggap terhadap pengaruh kekuatan politik, social, ekonomi, hukum, dan konteks budaya).

Kepemimpinan pembelajaran yang efektif tidak semata-mata hanya ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam menerapkan prinsip kepemimpinan dan memenuhi standar kepemimpinan pembelajaran tetapi juga ditentukan oleh diri pemimpin sendiri, pengikut, dan situasi. Hersey & Blanchard (2008) memberikan rumus sebagai berikut. EL = Flfs.

EF = *Efective Leadership*.

F = *Function*.

l = *leader*.

f = *follower*

s = *situation*.

Kepemiminan akan efektif apabila pemimpin rmenjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Pengikut melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Situasi berfungsi dengan baik. Ketiganya bersinerji untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah di abad ke-21 adalah kepemimpinan yang focus pada pembelajaran di sekolah/madrasah. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah di abad ke-21 yang efektif akan terwujud jika kepala sekolah/madrasah mampu menerapkan tujuh prinsip kepemimpinan dan mampu memenuhi enam standar kepemimpinan pembelajaran. Kepemimpinan yang efektif didukung oleh dirinya sendiri, pengikut, dan situasi. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan menghasilkan sekolah yang efektif.

Rekomendasi

Untuk kepala sekolah/madrasah diharapkan dapat memulai menerapkan prinsip kepemimpinan efektif dan standar kepemimpinan pembelajaran yang cocok bagi sekolah/madrasahnya. Mulailah dari diri sendiri, dari sekarang juga, yang mudah, dari yang kecil, dari murah.

Untuk Direktur Tenaga Kependidikan diharapkan dapat menyusun standar kepemimpinan pembelajaran yang efektif dalam rangka mengantisipasi tantangan-tantangan yang akan dihadap kepala sekolah/madrasah di abad ke-21.

DAFTAR RUJUKAN

Blanchard, K. 2007. *Leading at a Higher Level.* Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall.

Blase, J., & Blasé, J.R. 1998. *Handbook of Instructional Leadership: How Really Good Principals Promote Teaching and Learning.* London: Sage.

Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development in Education.* London: Sage.

Chung, K.H., & Megginson, L. 1993. *Organizatinal Behavior Developing Managerial Skills.* New York: Harper & Row.

Conny R. Semiawan. (2006). *Memantapkan Peran LPTK dalam Peningkatan Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan.* Pidato Dies Natalis ke-42 Universitas Negeri Yogyakarta.

Franklin, J. 2000. Evaluating the principal. In *Educational Update.* Alaxandria, VA.: Association for Supervision and Curriculum Development.

Guthrie, J.W. & Reed, R.J. 1991. *Educational Administration and Policy Effective Leadership for American Education*, Second Edition. Boston:Allyn and Bacon.

Hersey, P. & Blanchard, P. 2008. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. 9th Edition. London: Prentice-Hall International Editions.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 2010. *Educational Administration Theory, Research, and Practice.* Eight Edition. New York: McGraw-Hill International Edition.

ISLLC of the Council of Chief State School Officer. 1997. *Candidate Information Bulletin for School Leaders Assessmet.* Princeton, NJ: Educational Testing Service.

Reinhartz, J., & Beach, D.M. 2004. *Educational Leadership Changing Schools, Changing Roles*. Boston: Pearson Education, Inc.

Robbins, S.P. 2007. *Organization Theory Structure, Design and Application.* London: Prentice-Hall International, Inc.

Sukardi Rinakit. 2008. "Mencari Roh." *Kompas*, 8 April, h.1.

Verma, V.K. 1996. *The Human Aspects of Project Management Human Resources Skills for the Project Manager*. Volume Two. Harper Darby, PA: Project Management Institute.