

Kepemimpinan Pendidikan : Kekuasaan, Politik dan Etika dalam Mengembangkan Budaya Mutu

Oleh :

Kholilur Rahman,
kholilur@iainibrahimy.ac.id

Abstract

In the Organization of at least need two individuals are related, then it takes one person acting as a leader. Educational leaders in carrying out tasks and implement its vision and mission in need of power (power). By having the power, the leader obtains an instrument to affect the behavior of followers. Leaders should not just assess his conduct themselves so that they can understand how they affect the behavior of other people, but also a leader should be willing and able to assess their positions and how to use the power. Power as part of the inhern leadership is closely linked with ethics. In the implementation of power and leadership are certainly going the process of communication and interaction between multiple people within an organization. In the process, the leader will use the power in all its aspects. Leaders can use their powers for good or evil, as well as the values and code of ethics. A leader may be the one deciding factor of how these leaders use a variety of power sources that are available to bring the institution with quality services.

Keywords: *leadership education, power, politics, ethics*

PENDAHULUAN

Dewasa ini dunia ditandai dengan berbagai perubahan pesat dan bersifat global, atau perubahan dunia tanpa mengenal batas. Hal ini diakibatkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cukup pesat, terutama dalam bidang komunikasi dan elektronika. Perkembangan dalam bidang ini telah mengakibatkan revolusi informasi hampir pada seluruh aspek kehidupan dari semua tempat. Di dalam kondisi seperti inilah, pendidikan khususnya pendidikan tinggi akan hidup dan berkembang.

Sudah tentu paradigma lama yang mendasari perkembangan pendidikan tinggi perlu dikaji ulang. Dewasa ini menganut sistem yang sentralistik, keberadaannya bak menara gading bagi lingkungannya, memerlukan peninjauan kembali visi, misi, sumberdaya manusia dan sistem kepemimpinan lembaga tinggi tersebut. Pendidikan tinggi di Indonesia dilihat dari berbagai indikator menempati ranking palin bawah dalam lingkungan penedidikan tinggi di Asia.¹

Pada jenjang pendidikan yang lebih rendah (pendidikan dasar, menengah dan atas) juga dilanda dengan kemerosotan mutu. Indikatornya

¹H.AR. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2004), hal. 109

ditunjukkan antara lain dengan NEM siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti, bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa sekolah atau madrasah dengan jumlah relatif kecil.²

Revolusi informasi telah mengakibatkan dunia semakin terbuka, menghilangkan batas-batas geografis, politis, sosial dan budaya. Masyarakat global adalah masyarakat yang terbuka, berubah dengan cepat dalam memberikan tuntutan, tantangan bahkan ancaman baru. Pada milenium ketiga ini, manusia berusaha tahu banyak (*knowing much*), berbuat banyak (*doing much*), mencapai keunggulan (*being excellent*), menjalin hubungan dan kerjasama dengan orang lain (*being sociable*), serta berusaha memegang teguh nilai-nilai moral (*being morally*).³

Memasuki milenium ketiga yang penuh tantangan dan persaingan tersebut, dan dengan kondisi pendidikan yang demikian tentunya perlu segera diubah dan di tingkatkan mutunya. Paradigma baru perlu dirumuskan diikuti dengan penjabaran misi serta program-program mutunya. Salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, khususnya pendidikan tinggi ialah dengan merajut kerjasama atau *networking*, baik dengan lembaga pendidikan tinggi di dalam maupun luar negeri, juga dengan lembaga penelitian terbaik.

Usaha peningkatan mutu pendidikan tentu tidak bisa lepas dari organisasi pendidikan yang bersangkutan. Sebab organisasi merupakan wadah yang memungkinkan *stakeholder* di dalamnya dapat mewujudkan visi dan misi meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Organisasi merupakan satu unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.

Dalam organisasi pendidikan minimal membutuhkan dua individu yang saling berhubungan, maka di dalamnya dibutuhkan satu orang yang bertindak sebagai pemimpin. Pemimpin pendidikan dalam menjalankan tugas dan mengimplementasikan visi dan misinya membutuhkan kekuasaan (*power*).

Konsep kekuasaan erat sekali hubungannya dengan kepemimpinan. Dengan memiliki kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya. Pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi perilaku orang lain, akan tetapi juga pemimpin

²Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Dirjend Pendidikan dasar dan Menengah Umum, 1999), hal. 1

³Nana Syaodih Sukmadinata, *Paradigma Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2006), hal. 6

harus mau dan mampu menilai posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.⁴

Konsep kekuasaan dan kepemimpinan erat hubungannya dengan etika. Hal ini terjadi karena di dalam kekuasaan dan kepemimpinan terjadi proses komunikasi dan interaksi antara beberapa orang dalam suatu organisasi. Dalam proses tersebut pemimpin akan menggunakan kekuasaan dengan segala aspeknya. Pemimpin dapat menggunakan kekuasaannya untuk kebaikan maupun keburukan, serta nilai-nilai dan kode etik pribadi. Seorang pemimpin mungkin merupakan salah satu faktor penentu bagaimana pemimpin tersebut menggunakan berbagai sumber kekuasaan yang tersedia.⁵

PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Pendidikan

1. Konsep Kepemimpinan dalam Pendidikan

Dalam satu kelompok atau organisasi, termasuk organisasi pendidikan, terdapat tujuan yang ingin dicapai secara bersama. Pencapaian tujuan tersebut dapat efektif apabila melibatkan semua elemen yang ada di dalamnya. Untuk menggerakkan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut, diperlukan seorang pemimpin yang akan membimbing dan mengarahkan.

Setidaknya ada empat alasan mengapa seorang pemimpin diperlukan, yaitu : 1) karena banyak orang yang memerlukan figur pemimpin. 2) dalam beberapa situasi, seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya. 3) sebagai tempat pengambilan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan 4) sebagai tempat untuk melakukan kekuasaan.⁶

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan berorganisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, erolehan

⁴Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi IV*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2014), hal. 342

⁵Richard L Hughes, dkk. *Leadership Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi VII, Terj. Putri Iva Izzati, (Jakarta : Salemba Humanika, 2012), hal. 141

⁶Andang, *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2013), hal. 37

dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok dan organisasi.⁷

Dalam definisi yang lebih ringkas, Deddy Mulyadi mengemukakan pendapatnya bahwa kepemimpinan adalah kekuatan untuk menggunakan dan mempengaruhi, memberi inspirasi seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan/sasaran tertentu.⁸ Guna memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang kepemimpinan, ada tiga konsep utama untuk memahaminya, yaitu : sifat atau atribut jabatan, posisi karakteristik personal dan kategori perilaku yang dapat mengarahkan kelompok untuk mencapai tujuan dan nilai yang diyakini dalam kepemimpinan.⁹ Sedangkan Hoy dan Miskell juga menekankan pada karakteristik situasi yang ada, karena situasi akan memberikan pengaruh pada efektivitas bawahan dalam melaksanakan tugas dalam suatu organisasi.¹⁰ Aspek lain yang penting dalam kepemimpinan adalah adanya kekuasaan sebagai sumber wewenang untuk menentukan tindakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan organisasi.

Lembaga pendidikan (Sekolah atau Perguruan Tinggi), lembaga yang bersifat kompleks atau unik. Bersifat Kompleks karena lembaga pendidikan sebagai sesuatu organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa lembaga pendidikan sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan lembaga pendidikan memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia, oleh karenanya di dalam lembaga pendidikan memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan lembaga pendidikan adalah keberhasilan pimpinan lembaga pendidikan. Pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan lembaganya sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seseorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin lembaganya.

Berdasarkan pengamatan dan rumusan hasil studi Wahjosumidjo, menunjukkan bahwa betapa penting peranan pimpinan lembaga pendidikan dalam menggerakkan kehidupan lembaganya dalam mencapai tujuan. Ada

⁷ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Jakarta : Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010), hal. 15

⁸ Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, (Bandung : Alfabeta, 2015), hal. 141

⁹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour : Concept, Controversies, Application*, (Englewood Cliffs : New Jersey Prentice Hall Inc, 1989), hal. 83

¹⁰ Hoy, K.W. & Miskell C.G. *Education Administration Theory Research and Practice*, (New York : Random House, 1987), hal. 79

dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut, yaitu : (a) Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan di sekolah. (b) Kepala Sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.¹¹

2. Konsep Kekuasaan dalam Kepemimpinan Pendidikan

Konsep kekuasaan (*power*) erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan pendidikan. Dengan memiliki kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilaku diri sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi orang lain, tetapi juga pemimpin harus mau dan mampu menilai posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.

Veitzhal Rivai Zainal menelaah beberapa pengertian kekuasaan dari beberapa ahli dan sampailah kepada kesimpulan bahwa kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa atau tidak bisa untuk dipergunakan. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuasaan sebagai potensi pengaruh dari seorang pemimpin.¹²

Begitu besarnya pengaruh kekuasaan dalam kepemimpinana pendidikan, maka seorang pimpinan lembaga pendidikan perlu memahami sumber-sumber kekuasaan bagi seorang pemimpin. Richard L. Hughes, dkk. mengutip pendapat French dan Reven, Mengidentifikasi lima sumber atau dasar dari kekuasaan yang membuat individu berpotensi mempengaruhi orang lain, yaitu :

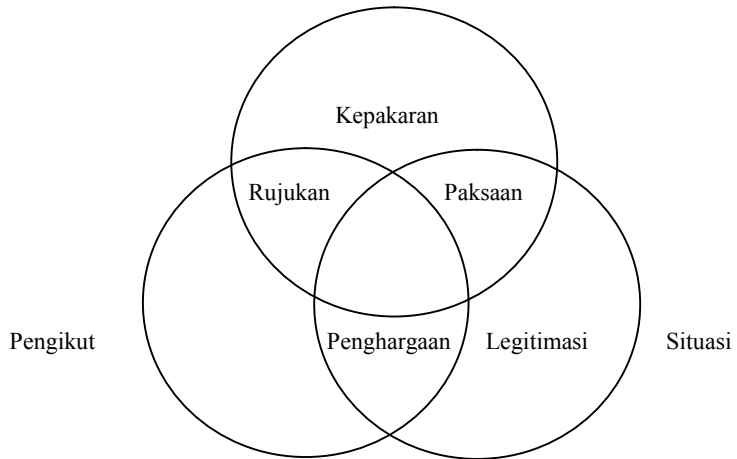
- a. Kekuasaan kepakaran
- b. Kekuasaan rujukan
- c. Kekuasaan paksaan
- d. Kekuasaan penghargaan
- e. Kekuasaan legitimasi (sah).¹³

Hasil identifikasi French dan Reven sebagaimana pada gambar berikut :

¹¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 82

¹²Veitzhal Rivai Zainal, *Op.Cit*, hal. 343

¹³Richard L Hughes, dkk. *Op.Cit*, hal. 116-125



Gambar 1.

Sumber-sumber kekuasaan pemimpin dalam kerangka pemimpin-pengikut-situasi.

Kelima sumber ini meliputi satu fungsi utama dari pemimpin : satu fungsi dari hubungan antara pemimpin dan pengikut; satu fungsi dari pemimpin dan situasi; satu fungsi dari situasi; dan akhirnya, salah satu aspek yang melibatkan ketiga elemen tersebut.

Konsep kepemimpinan dan kekuasaan sangat terjalin dengan erat. Para pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai sarana untuk memperoleh tujuan-tujuan kelompok. Namun demikian terdapat perbedaan antara keduanya. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mengidentifikasi perbedaan tersebut dalam pernyataannya bahwa : *Pertama*, Kekuasaan tidak memerlukan kesesuaian tujuan, hanya ketergantungan semata. Kepemimpinan, pada sisi lain, memerlukan beberapa kesesuaian tujuan, hanya ketergantungan tujuan-tujuan pemimpin dengan yang dipimpin. *Kedua*, terkait dengan arahan dari pengaruh. Kepemimpinan menitikberatkan pada pengaruh ke arah bawah kepada para pengikut, hal ini dapat meminimalkan pentingnya pola pengaruh yang literal dan ke arah bawah. Kekuasaan tidak demikian.¹⁴

3. Konsep Politik dalam Kepemimpinan Pendidikan

Secara konseptual, politik adalah interaksi antara dua orang atau lebih yang menyangkut segi-segi kekuasaan dengan unsur-unsur : negara (*state*), kekuasaan (*power*), Pengambilan keputusan (*decision making*),

¹⁴Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*, terj. Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, (Jakarta : Salemba Empat, 2015), hal. 280

kebijakan (*policy, beleid*), dan pembagian (*distribution*), atau alokasi (*allocation*).¹⁵

Pada tataran implementasi, politik kepemimpinan pendidikan adalah bermacam-macam kegiatan dalam satu sistem pendidikan yang menyangkut proses menentukan tujuan-tujuan dari sistem itu dan melaksanakan tujuan-tujuan itu. Pengambilan keputusan (*decision making*) mengenai apakah yang menjadi tujuan dari sistem untuk menyangkut seleksi terhadap beberapa alternatif dan penyusunan skala prioritas dari tujuan-tujuan yang telah dipilih. Sedangkan untuk melaksanakan tujuan-tujuan itu perlu ditentukan kebijakan-kebijakan umum (*public policies*) yang menyangkut pengaturan dan pembagian (*distribution*) atau alokasi (*allocation*) dari sumber-sumber (*resources*) yang ada.

Penjelasan implementatif terdahulu melahirkan pemahaman bahwa terdapat korelasi antara kepemimpinan pendidikan dengan kekuasaan dan politik. Menguraikan konsep kekuasaan dan politik kita perlu melihat pada kedua elemennya, yakni kekuasaan dari akar kata kuasa, dan politik yang berasal dari bahasa Yunani *politeia* berarti kiat memim[pin kota (polis). Sedangkan kuasa dan kekuasaan sering dikaitkan dengan kemampuan untuk membuat gerak yang tanpa kehadiran kuasa (kekuasaan) tidak akan terjadi.¹⁶ Dengan demikian, pengelola lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan aktivitas pendidikan dengan kiat-kiat tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Pengelolaan dengan kiat-kiat tersebut membutuhkan kekuasaan, sehingga pengelola pendidikan dapat mempengaruhi dan menggerakkan anggotanya demi terwujudnya tujuan lembaga pendidikan.

Aktivitas pengelola pendidikan dengan kiat-kiat yang telah ditetapkan perlu dilakukan secara kontinyu, sehingga aktivitas itu menginternalisasi pada dirinya. Aktivitas yang dilakukan merupakan bagian dari kehidupannya, sehingga apa yang dilakukan “*mengindikasikan*” kehadiran dirinya. Dengan demikian, aktivitas itu akan menjadi perilaku berpolitik (*political behaviour*), dirinya dalam mengelola lembaga.

Perilaku berpolitik (*political behaviour*), dalam organisasi termasuk organisasi pendidikan terdiri atas aktivitas-aktivitas yang tidak dipersyaratkan sebagai bagian dari peranan formal individu, tetapi yang mempengaruhi, atau berupaya untuk mempengaruhi, distribusi dari keuntungan dan kerugian di dalam organisasi.¹⁷

Meskipun perilaku berpolitik pengelola lembaga Pendidikan lebih bersifat individu, bukan berarti ia berdiri sendiri, tetapi banyak faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mengklasifikasikan faktor-faktor yang memberikan kontribusi

¹⁵Veithzal Rivai Zainal, *Op.Cit*, hal. 349

¹⁶*Ibid*

¹⁷Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Op.Cit*, hal. 291

terhadap perilaku berpolitik pengelola lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi menjadi dua bagian, yaitu : faktor individu dan faktor organisasi.¹⁸

1. Konsep Etika dalam Kepemimpinan Pendidikan

Pimpinan lembaga pendidikan islam dengan otoritas kekuasaannya harus mampu melakukan beberapa kegiatan demi kemjuaun lembaga yang dipimpinnya. Kemjuaun lembaga harus menjadi prioritas utama dalam skala aktivitas hidupnya. Tetapi pada kenyataannya pimpinan lembaga pendidikan islam dihadapkan pada dilema yang mengharuskan mereka memilih antara serangkaian prioritas program dengan nilai atau etika, dan pimpinan yang baik tentu mampu mngenali dan menghadapinya dengan komitmen untuk melakukan hal yang benar, bukan hanya hal yang diperlukan.

Bertolak dari betapa pentingnya etika dalam kepemimpinan lembaga pendidikan islam dengan berlandaskan etika, maka tidkalah terlalu berlebihan apabila kita bedakan pengertian substansial tentang pemimpin dan manajer dalam sebuah frasa “ *pemimpin melakukan hal yang benar, sementara manajer melakukan hal dengan benar*”.

Kata “etika” berkaitan erat dengan pertanyaan bagaimana seharusnya kita hidup, apa yang membuat sebuah tindakan menjadi benar dan salah dan serta apa tujuan dari sebuah tindakan ?¹⁹ Pertanyaan – pertanyaan tersebut menjadi dasar ketika mempertanyakan apakah sebuah tindakan itu etis atau tidak dalam artian normatife. Dalam tataran filsafat, etika dipahami tidak hanya sebatas aspek normative baik buruk dalam perilaku, melainkan lebih pada motivasi tindakan dan cara berfikir. Dengan asumsi bahwa pengetahuan etika merupakan pengetahuan tentang apa yang harus atau tidak harus dilakukan atau sikap apa yang harus diambil terhadap apa yang telah, sedang dan ingin dilakukan. Maka etika terkait erat dengan cara berfikir (*way of thought*) manusia pada umumnya. Cara berfikir itulah yang pada akhirnya menentuka tindakan dan perilaku.²⁰

Etika sendiri dibagi ke dalam : etika umum dan etika khusus. *Etika umum* mempertanyakan prinsip-prinsip dasar yang berlaku bagi segenap tindakan manusia, sedangkan *etika khusus* membahas prinsip-prinsip itu dalam hubungan kewajiban manusia dalam berbagi lingkup kehidupannya. Yang dibedakan antara etika individual yang mempertanyakan kewajiban manusia sebagai individu, terutama terhadap dirinya sendiri dan melalui suara hati, terhadap etika social. Etika sosial jauh lebih luas dari etika

¹⁸Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Op.Cit*, hal. 293

¹⁹Peter Singer (ed), *Ethics* (oxford : oxford university Press, 1994),hal.3

²⁰ M. Amin Abdullah, *Antara al-ghazali dank ant : Filsafat Etika Islam* (Bandung :

individual karena hampir semua kehidupan manusia bergandengan dengan pernyataan ia merupakan makhluk social.²¹

Dengan demikian, etika kepemimpinan yang berbasis politik pada dasarnya mempertanyakan tanggungjawab dan kewajiban manusia sebagai manusia dan bukan hanya sebagai warga Negara terhadap Negara, hukum yang berlaku, dan lain sebagainya.

B. Budaya Mutu Lembaga Pendidikan

1. Mutu Lembaga Pendidikan

Pengertian mutu memiliki definisi yang bervariasi, ada beberapa yang

merumuskan tentang definisi mutu, antara lain :

- a. Menurut Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
- b. Menurut Crosby, mutu adalah Conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan.
- c. Menurut Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.
- d. Menurut Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).²²

Terkait dengan mutu, Islam pun juga memberikan dasar dengan berpijak kepada dasar ajaran Islam, yaitu Ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana firmanNya :

وَابْتَغِي مِمَّا آتَاكُمُ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ قَوْلًا تَنْصِيحِيًّا لِمَنْ دُونِكَ وَأَحْسِنُوا كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكُمْ وَلَا تَبْغُوا فسادًا فِي الْأَرْضِ ضَامِنًا لِلَّهِ لَا يَدْعُو بِالتَّمْطِيرِ

Artinya : Dan carilah apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (*kebahagiaan*) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan kebahagiaanmu dari (*kenikmatan*) duniawi dan berbuat baiklah (*kepada orang lain*) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (*muka*) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan (Qs. Al-Qashash : 77).²³

2. Budaya Lembaga Pendidikan

Budaya lembaga pendidikan pada dasarnya sama dengan budaya organisasi. Secara umum sebenarnya budaya lembaga pendidikan atau budaya organisasi, tidak berbeda dengan budaya masyarakat yang sudah

²¹ Veithzal Rivai Zainal, *op.cit*, hal.354

²² Nasution M.N *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2001), hal. 15-16.

²³ Al-Qur'an Al-Qashash : 77

dikenal selama ini. Perbedaan pokok terletak pada lingkungannya, sehingga kekhususan dari budaya lembaga pendidikan berakar dari lingkungannya, dalam hal ini lebih sempit dan lebih spesifik.

Budaya organisasi pada umumnya didefinisikan sebagai nilai-nilai, asumsi-asumsi, pemahaman dan cara berfikir secara bersama-sama oleh anggota organisasi, diakui dan dijalankan dari kegiatan dan kehidupan mereka.²⁴

Budaya organisasi dalam praktek kegiatannya sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan sebagaimana berikut :

- a. Artifak, yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan dirasakan ketika oleh seseorang dari luar organisasi ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya tidak dikenalnya. Secara fisik artifak dapat dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi itu sendiri, artifak antara lain tampak dalam struktur dan proses-proses organisasi.
- b. Norma dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi
- c. Nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang menjadi daya tarik sehingga seseorang diluar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke budaya organisasi, utamanya bila nilai-nilai yang dimaksudkan didukung oleh anggota kelompok. Adapun bentuk dari nilai-nilai yang 57 dimaksudkan di antaranya tampak dari pengorbanan anggota dalam melakukan pekerjaan organisasi. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi.
- d. Asumsi-asumsi dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini sering kali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik. Sebaliknya, manajemen sebuah organisasi yang kurang tertata mencerminkan asumsi atau keyakinan yang tidak kuat, sehingga budaya organisasi juga kurang jelas. Bagi anggota, keyakinan, asumsi, dan berbagai persepsi organisasi tercermin dalam perasaan dan pikiran mereka terkait dengan organisasinya.²⁵

Budaya lembaga pendidikan akan berpengaruh besar terhadap kehidupan di lembaga tersebut meskipun tidak selamanya berdampak positif. Budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan lembaga pendidikan adalah budaya yang kuat. Hal ini dapat terjadi ketika seluruh jajaran di lembaga pendidikan tersebut berpegang teguh pada

²⁴Mulyadi, *Op.cit*, hal. 47.

²⁵Schein, H. E., *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco : Jersey-BasPublishers,1992), hal. 17

nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan lembaga pendidikan sebagai organisasi.

Agar hal tersebut dapat diwujudkan, dibutuhkan setidaknya dua kondisi, yaitu komitmen pada nilai-nilai yang dianut dan *share* nilai pada anggota organisasi atau lembaga pendidikan tersebut. Komitmen pada nilai harus tercermin pada lembaga pendidikan secara keseluruhan sehingga muncul visi, misi, tujuan, dan perilaku lembaga pendidikan. Sementara itu anggota lembaga pendidikan bisa sejalan, namun bisa juga kurang sejalan dengan nilai-nilai yang dianut lembaga pendidikan. Keselarasan nilai-nilai lembaga pendidikan dengan anggota sebagai individu akan memperkuat budaya lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi.

Budaya lembaga pendidikan yang kuat merupakan sebuah keniscayaan, karena budaya akan membentuk karakteristik, serta membangun kepercayaan organisasi. Hickman dan Silva, mengemukakan bahwa terdapat tiga langkah dalam mendorong budaya yang sukses, yaitu *commitment, competence* dan *contistency*.²⁶

Kopetensi adalah perjanjian karyawan terhadap eksistensi lembaga pendidikan, kopetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam tujuan-tujuan lembaga pendidikan, dan konsistensi merupakan kemantapan untuk secara terus menerus berpegang pada komitmen dan kemampuannya sebagai karyawan yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan lembaga pendidikan.

Menurut Woods sebagaimana dikutip oleh Kamaruddin, terdapat enam nilai budaya mutu yang menjadi dasar sebuah lembaga pendidikan dalam usaha menerapkan budaya kualitas secara menyeluruh yaitu meliputi : (1) kami semua adalah bersama (lembaga pendidikan pembekal dan pelanggan), (2) Tiada orang bawah atau atasan dibenarkan, (3) Terbuka dan perhubungan yang ikhlas, (4) Pekerja boleh capai maklumat yang diperlukan, (5) fokus kepada proses, (6) Tiada kejayaan atau kegagalan, tetapi pembelajaran daripada pengalaman.²⁷

²⁶Craig R. Hickman and Michail A. Silva, *Creating Excellence, Managing Corporate Culture Strategy and Change in the new Age*, (New York : A Plume Book, 1984), Hal 49

²⁷Kamaruddin Moh Yusuff dkk, *Budaya Kualiti dan Amalan Perguruan Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia* (Malaysia : Pusat Pembangunan Akademik Universiti Kebangsaan Malaysia, 2006), hal. 93-97

C. Kepemimpinan Kepala Lembaga Pendidikan Dalam Mengembangkan Budaya Mutu

1. Makna Kepemimpinan Lembaga Pendidikan dalam Mengembangkan Budaya Mutu

Kepemimpinan kepala lembaga pendidikan pada budaya mutu mempunyai makna atau pengertian yang beragam, maka kepemimpinan pada budaya mutu dapat diartikan sebagai upaya pemimpin untuk mempengaruhi, merubah atau mempertahankan budaya lembaga pendidikan yang kuat untuk terwujudnya pencapaian tujuan serta visi, nilai keyakinan dan perilaku pemimpin menjadi bagian penting untuk melihat keefektifan kepemimpinan kepala lembaga pendidikan pada budaya lembaga pendidikan. Itulah sebabnya bahwa pemimpin akan berupaya untuk membangun budaya organisasi lembaga pendidikan dengan didasari nilai, keyakinan dan perilaku yang dimilikinya.

Pada tataran implementatif tentang kepemimpinan kepala lembaga pendidikan dalam pengembangan budaya mutu lembaga pendidikan, dapat ditemukan beberapa unsur utama, yaitu :

- a. Kepala lembaga pendidikan mengartikulasikan visi dan misi lembaga.
- b. Kepala lembaga pendidikan mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi lembaga.
- c. Kepala lembaga pendidikan menciptakan simbol yang dapat memperkuat keunikan lembaga.
- d. Kepala lembaga pendidikan membangun sistem *reward* yang sesuai dengan norma dan nilai yang ada di lembaga.
- e. Kepala lembaga pendidikan membangun hubungan sosial dan emosional antara siswa, guru, dan masyarakat atas dasar komitmen dan misi organisasi lembaga.
- f. Kepala lembaga pendidikan menciptakan desain dan stuktur organisasi lembaga.²⁸

2. Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Mutu

Hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi (lembaga pendidikan) dalam peningkatan mutu merupakan suatu kajian yang menarik. Mengingat kepemimpinan yang menekankan kepada pendekatan ciri, perilaku, kekuasaan dan pengaruh, dan situasional yang masih bersifat satu arah. Presfektif organisasi sebagai sistem sosial telah memberikan dimensi budaya sebagai bagian penting yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan. Dari sini lahir rasional bahwa kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh nilai, keyakinan, dan perilaku pemimpin yang termanifestasikan dalam

²⁸Mulyadi, *Op.cit*, hal. 77

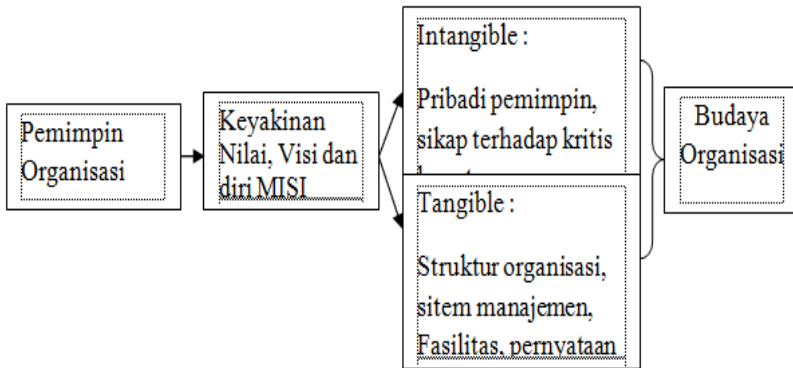
kehidupan organisasi lembaga pendidikan yang mencakup semua unsur dalam cakupan budaya organisasi lembaga pendidikan dalam arti luas.

Keterkaitan perilaku pemimpin dengan budaya lembaga pendidikan dapat dilihat dari bagaimana pemimpin membentuk atau mempertahankan budaybna lembaga pendidikan yang kuat (*strenght of cultural school*). Hal ini dapat dilihat dalam penjelasan Yukl, sebagai refleksi dari penelitian Trice dan Beyer tentang kepemimpinan pada budaya lembaga pendidikan sebagai berikut :

Budaya dipengaruhi oleh berbagai perilaku seorang pemimpin, termasuk contoh-contoh yang diterapkan oleh seorang pemimpin, apa yang diperhatikan pemimpin, cara pemimpin tersebut bereaksi terhadap kritik, cara pemimpin tersebut mengalokasikan imbalan-imbalan, dan cara pemimpin tersebut membuat pilihan, promosi, dan keputusan-keputusan memberhentikan orang. Mekanisme-mekanisme tambahn untuk membentuk budaya termasuk rancangan struktur lembaga pendidikan, sistem manajemen, fasilitas, pernyataan formal tentang ideologi, dan kisah-kisah formal, dongeng-dongeng serta legenda-legenda. Jauh lebih mudah untuk menanamkan budaya dalam lembaga pendidikan yang baru daripada merubah budaya dalam lembaga pendidikan yang sudah dewasa. Namun demikian, kepemimpinan kultural juga penting untuk memperkuat budaya dalam sebuah lembaga pendidikan yang ada saat ini makmur dan berhasil.²⁹

Berdasarkan kutipan diatas dapat dipahami bahwa budaya lembaga pendidikan dipengaruhi oleh sjauh mana kepemimpinan dapat mengarahkan aktifitas lembaga pendidikan, baik yang tampak (*Tangible*) atau tidak tampak (*Intangible*) untuk membangun budaya lembaga pendidikan yang kuat. Disini seorang pemimpin dituntut untuk mengelola unsur-unsur budaya lembaga pendidikan sebagai sebuah manifesti dalam bentuk keyakinan, nilai dan semua perilaku anggota. Sebuah hubungan budaya dan kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut :

²⁹Yukl, G., *Leadership in Organization, Kepemimpinan dalam organisasi, (Edisi Bahasa Indonesia), Alih Bahasa*, Udaya, (Jakarta : prentice Hall Inc, 1999),hal. 318



Gambar 3.

Rangkaian Pemimpin dalam Membentuk Budaya Organisasi

Jadi jelas sekali bahwa peran pemimpin dalam membangun budaya organisasi, termasuk lembaga pendidikan sangat strategis. Karena pemimpin merupakan orang yang akan menerjemahkan visi, misi serta tujuan organisasi yang harus dicapai dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Kepemimpinan berfungsi untuk mengarahkan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.³⁰

SIMPULAN

Bahwa lembaga pendidikan yang merupakan tempat berkumpulnya beberapa orang, perlu ditetapkan satu orang sebagai pemimpin. Pemimpin tersebut bertugas merumuskan, menetapkan, mengarahkan dan melaksanakan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Bahwa demi terlaksananya program lembaga pendidikan yang telah ditetapkan, seorang pemimpin perlu mendapatkan kekuasaan (power). Sehingga ia dapat menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalm lembaga pendidikan tersebut. Bahwa kekuasaan (power) yang dimiliki oleh pemimpin dalm implementasinya tidak bisa digunakan dengan semena-mena, tetapi harus berlandaskan kepada nilai dan etika. Bahwa pemimpin lembaga pendidikan dengan sekuat tenaga harus mampu mewujudkan dan mengembangkan lembaganya dengan berlandaskan pada budaya mutu.

³⁰Ibid

Abdullah, M. Amin, 2002, *Antara al-ghazali dan Kant : Filsafat Etika Islam* Bandung : Mizan

Andang, 2013, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : Ar-Ruzz Media

Hickman R. Craig and Michail A. Silva, 1984, *Creating Excellence, Managing Corporate Culture Strategy and Change in the New Age*, (New York : A plume Book

Hoy, K.W. & Miskell C.G., 1987, *Education Administration Theory Reseach and Practice*, New York : Random House

Hughes, Richard L., dkk. 2012, *Leadership Memperkaya Pelajaran dan Pengalaman , Edisi VII*, Ter. Putri Iva Izzati, Jakarta : Salemba Humanika

Mulyadi, 2010, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Jakarta : Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI

Mulyadi, Deddy, dkk., 2015, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung : : Alfabeta

Nasution M.N. 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta : Ghalia Indonesia

Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*, ter. Ratna Saraswati dan febiella Sirait, Jakarta, Salemba Empat

Robbins, P. Stephen. 1989, *Organizational Behaviour: Concept, Controversies, Application* Englewood Clifffs : New Jersey Prentice Hall Inc

Schein, H. E., 1992, *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco : Jersey-Bass Publishers

Singer, Peter, (ed.), 1994, *Ethics*, oxford : Oxford University Press

Sukmadinata, Nana Syaodih, 2006, *Paradigma Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Bandung : PT. Refika Aditama

Tilaar, H.A.R. , 2004, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta : PT. Rineka Cipta

Umaedi, 1999, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta : Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Umum

Kholilur Rahman**Kepemimpinan Pendidikan**

Wajosumidjo, 1999, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada)

Yuki, G., 1999, *Leadership in Organization, Kepemimpinan dalam Organisasi, (Edisi Bahasa Indonesia)*, Alih Bahasa, Udaya, Jakarta : Prentice Hall Inc

Yusuf Moh., Kamaruddin, dkk, 2006, *Budaya Quality dan Amalan Perguruan Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia*, Malaysia : Pusat Pembangunan Akademik Universiti Kebangsaan Malaysia

Zainal, Veithzal Rivai, dkk., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi IV* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada