



Tata Kelola dan Kepemimpinan Pendidikan: Strategi Peningkatan Mutu Berbasis Good Governance dan Nilai-Nilai Islam

Agus Walid Khamdani¹, Meti Fatimah²

^{1,2}Institut Islam Mamba'ul 'Ulum, Surakarta, Indonesia

Email : hanhoki38@gmail.com

Abstract

This article analyzes the current condition of educational governance, explains the role of leadership in improving educational quality, identifies major challenges, and formulates relevant improvement strategies for educational institutions, including Islamic educational institutions. A qualitative narrative literature review was conducted using books, peer-reviewed articles, and policy reports on educational governance, transformational leadership, instructional leadership, situational leadership, and change management. The review shows that educational quality depends not only on curriculum and resource availability but also on transparency, accountability, stakeholder participation, data use, and consistent evaluation. Educational leaders play a central role in developing a shared vision, strengthening teacher competence, encouraging instructional innovation, and building an organizational culture based on integrity. Major challenges include gaps in managerial and digital competence, resistance to change, rigid bureaucracy, and weak leadership exemplarity. Effective improvement requires stronger good governance, transformational and situational leadership development, digitalized management systems, data-based evaluation, and the integration of the Islamic values of trustworthiness, justice, excellence, and wisdom. This integrated approach can strengthen service quality, public trust, institutional adaptability, and the sustainability of educational organizations.

Keywords: educational governance; educational leadership; good governance; transformational leadership; Islamic education

Abstrak

Artikel ini bertujuan menganalisis kondisi tata kelola pendidikan, menjelaskan peran kepemimpinan dalam peningkatan mutu, mengidentifikasi tantangan utama, serta merumuskan strategi perbaikan yang relevan bagi lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam. Artikel menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian pustaka naratif terhadap buku, artikel ilmiah, dan laporan kebijakan yang membahas tata kelola, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan situasional, dan manajemen perubahan. Hasil kajian menunjukkan bahwa mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh transparansi, akuntabilitas, partisipasi pemangku kepentingan, penggunaan data, serta konsistensi evaluasi. Kepemimpinan berperan dalam menyusun visi bersama, meningkatkan kompetensi guru, mendorong inovasi pembelajaran, dan membangun budaya organisasi yang berintegritas. Tantangan yang menonjol meliputi kesenjangan kompetensi manajerial dan digital, resistensi terhadap perubahan, birokrasi yang

kaku, serta lemahnya keteladanan. Peningkatan efektivitas memerlukan penguatan good governance, pengembangan kepemimpinan transformasional dan situasional, digitalisasi manajemen, evaluasi berbasis data, serta integrasi nilai amanah, keadilan, ihsan, dan hikmah. Pendekatan integratif tersebut dapat memperkuat mutu layanan, kepercayaan publik, dan keberlanjutan lembaga pendidikan.

Kata kunci: tata kelola pendidikan; kepemimpinan pendidikan; good governance; kepemimpinan transformasional; pendidikan Islam

1. Pendahuluan

Pendidikan memiliki posisi strategis dalam pembangunan sumber daya manusia dan pembentukan peradaban. Kualitas pendidikan memengaruhi kemampuan masyarakat dalam mengembangkan pengetahuan, karakter, produktivitas, dan daya saing. Karena itu, pembaruan pendidikan tidak cukup dilakukan melalui perubahan kurikulum atau penambahan sarana. Lembaga pendidikan juga membutuhkan tata kelola yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan responsif terhadap perubahan. OECD (2021) menempatkan kemampuan sistem pendidikan untuk merespons perubahan dan membangun ketahanan sebagai unsur penting dalam pengembangan kebijakan pendidikan.

Dalam praktiknya, tata kelola pendidikan masih menghadapi kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan. Sebagian lembaga pendidikan belum membuka informasi pengelolaan sumber daya secara memadai, belum melibatkan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, dan belum menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan. Masalah tersebut dapat menurunkan efektivitas program dan mengurangi kepercayaan publik. Kajian mengenai tata kelola pendidikan di Indonesia juga menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan lokal berkaitan dengan kapasitas perencanaan, transparansi, akuntabilitas, dan sistem pengendalian yang dijalankan oleh institusi pendidikan (World Bank, 2013).

Kepemimpinan menjadi faktor penting yang menghubungkan kebijakan dengan praktik organisasi. Pemimpin pendidikan tidak hanya bertugas menjalankan administrasi, tetapi juga menentukan arah lembaga, mengembangkan kapasitas guru, mengelola perubahan, dan membangun budaya kerja. Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah memberikan pengaruh penting terhadap pembelajaran melalui pembentukan kondisi organisasi yang mendukung kerja guru dan pencapaian peserta didik. Pengaruh tersebut menjadi semakin penting ketika sekolah menghadapi tekanan perubahan, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan digitalisasi.

Persoalan kepemimpinan muncul ketika kepala sekolah atau pengelola lembaga lebih berorientasi pada pemenuhan dokumen daripada perbaikan proses. Visi organisasi tidak selalu diterjemahkan menjadi program yang terukur. Supervisi sering berhenti pada pemeriksaan administratif. Guru juga belum selalu memperoleh ruang untuk berinovasi dan mengembangkan kompetensi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu memerlukan pemimpin yang mampu menggabungkan kemampuan manajerial, kepemimpinan pembelajaran, keteladanan, dan adaptasi terhadap situasi.

Dalam pendidikan Islam, tata kelola dan kepemimpinan mempunyai dimensi profesional sekaligus moral. Kepemimpinan dipahami sebagai amanah. Prinsip tersebut menuntut kejujuran,

tanggung jawab, keadilan, kompetensi, dan keberpihakan pada kemaslahatan. QS. An-Nisa ayat 58 memerintahkan penyampaian amanah kepada pihak yang berhak dan penetapan hukum secara adil. Hadis riwayat al-Bukhari dan Muslim tentang pertanggungjawaban setiap pemimpin juga menegaskan bahwa jabatan bukan sekadar kewenangan struktural. Jabatan mengandung kewajiban moral yang harus diwujudkan dalam keputusan dan tindakan.

Berdasarkan masalah tersebut, artikel ini membahas empat fokus utama. Pertama, kondisi tata kelola pendidikan. Kedua, peran kepemimpinan dalam peningkatan mutu. Ketiga, tantangan tata kelola dan kepemimpinan pada era perubahan digital. Keempat, strategi penguatan tata kelola dan kepemimpinan yang mengintegrasikan prinsip good governance dengan nilai-nilai Islam.

2. Metode

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian pustaka naratif. Bahan kajian mencakup buku teori kepemimpinan dan manajemen, artikel ilmiah mengenai kepemimpinan sekolah, serta laporan kebijakan pendidikan. Sumber dipilih berdasarkan keterkaitannya dengan tata kelola pendidikan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan situasional, manajemen perubahan, dan pendidikan Islam.

Analisis dilakukan melalui empat tahap. Tahap pertama mengidentifikasi konsep utama dan masalah yang berulang pada setiap sumber. Tahap kedua mengelompokkan temuan ke dalam tema tata kelola, peran kepemimpinan, tantangan, dan strategi perbaikan. Tahap ketiga membandingkan hubungan antarkonsep dan implikasinya bagi lembaga pendidikan. Tahap keempat menyusun sintesis yang mengintegrasikan prinsip manajemen modern dengan nilai amanah, keadilan, ihsan, keteladanan, dan hikmah. Kajian ini tidak mengumpulkan data lapangan sehingga simpulan yang dihasilkan bersifat konseptual dan perlu diuji melalui penelitian empiris.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Landasan Konseptual Tata Kelola dan Kepemimpinan Pendidikan

Tata kelola pendidikan merupakan sistem yang mengatur pembagian kewenangan, proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, pelaksanaan program, pengawasan, dan pertanggungjawaban lembaga. Tata kelola yang baik tidak berhenti pada tertib administrasi. Tata kelola harus memastikan bahwa keputusan dibuat secara transparan, melibatkan pihak yang relevan, menggunakan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan, dan menghasilkan perbaikan nyata. OECD (2021) menekankan pentingnya sistem informasi, koordinasi antarpelaku, kemampuan adaptasi, dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam membangun sistem pendidikan yang tangguh.

Dalam kerangka good governance, transparansi memberikan akses informasi kepada warga sekolah dan masyarakat. Akuntabilitas memastikan bahwa penggunaan kewenangan dan sumber daya dapat diperiksa berdasarkan tujuan, indikator, dan hasil. Partisipasi membuka ruang bagi guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite sekolah, dan masyarakat untuk menyampaikan kebutuhan serta menilai program. Ketiga prinsip tersebut harus ditopang oleh efektivitas, efisiensi, kepatuhan terhadap aturan, dan keadilan dalam pelayanan.

Kepemimpinan transformasional membantu lembaga membangun perubahan melalui visi bersama, motivasi, stimulasi intelektual, keteladanan, dan perhatian terhadap kebutuhan anggota

organisasi. Bass dan Riggio (2006) membagi kepemimpinan transformasional ke dalam empat komponen, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Dalam lembaga pendidikan, komponen tersebut dapat diwujudkan melalui penyusunan visi secara kolaboratif, pemberian ruang inovasi kepada guru, pendampingan profesional, dan penghargaan terhadap kontribusi individu.

Kepemimpinan pembelajaran memberi perhatian langsung pada proses belajar, pengembangan guru, penggunaan data hasil belajar, dan kualitas kurikulum. Meta-analisis Robinson et al. (2008) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang terlibat dalam pembelajaran dan pengembangan guru memiliki hubungan yang kuat dengan hasil peserta didik. Artinya, pemimpin tidak cukup hanya mengatur jadwal, anggaran, dan dokumen. Pemimpin harus memahami proses pembelajaran dan menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan praktik mengajar.

Kepemimpinan situasional melengkapi pendekatan transformasional dan pembelajaran. Hersey dan Blanchard (1988) menjelaskan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan tingkat arahan dan dukungan dengan kesiapan anggota organisasi. Guru baru membutuhkan arahan yang lebih terstruktur. Guru yang sedang berkembang membutuhkan kombinasi arahan dan dukungan. Guru berpengalaman memerlukan kepercayaan, pelibatan, dan pendelegasian. Penelitian Thompson dan Glasø (2018) memperlihatkan bahwa kesesuaian antara perilaku pemimpin dan kebutuhan pengikut menjadi unsur penting dalam efektivitas kepemimpinan situasional.

Manajemen pendidikan mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Bush (2020) menegaskan bahwa teori manajemen dan kepemimpinan perlu dipilih sesuai konteks, karena tidak ada satu model yang efektif untuk seluruh situasi. Bush dan Glover (2014) juga menunjukkan bahwa model kepemimpinan sekolah berkembang dalam beragam bentuk, seperti manajerial, transformasional, partisipatif, transaksional, moral, pembelajaran, dan kontingensi. Lembaga pendidikan perlu mengombinasikan model tersebut secara proporsional.

3.2 Kondisi Tata Kelola Pendidikan

Kondisi tata kelola pendidikan dapat dianalisis melalui empat masalah utama. Masalah pertama ialah keterbukaan pengelolaan sumber daya. Pelaporan keuangan sering disusun untuk memenuhi kewajiban administratif, tetapi belum selalu disampaikan dalam bentuk yang mudah dipahami oleh guru, komite, orang tua, dan masyarakat. Keterbukaan yang terbatas menimbulkan jarak antara pengelola dan pemangku kepentingan. Akibatnya, dukungan publik dan pengawasan sosial menjadi lemah.

Masalah kedua ialah partisipasi yang bersifat formal. Forum rapat dapat dilaksanakan secara rutin, tetapi keputusan utama masih didominasi oleh pimpinan atau kelompok tertentu. Guru dan tenaga kependidikan belum selalu terlibat sejak tahap identifikasi masalah. Komite sekolah juga dapat berfungsi hanya sebagai pemberi persetujuan, bukan mitra dalam perencanaan dan evaluasi. Tata kelola partisipatif seharusnya memberi ruang bagi pemangku kepentingan untuk menyampaikan data, menguji prioritas, dan ikut memantau hasil.

Masalah ketiga ialah lemahnya penggunaan data. Banyak lembaga telah memiliki data peserta didik, hasil asesmen, kehadiran, kinerja guru, keuangan, serta sarana. Namun, data tersebut sering tersebar dan belum dianalisis untuk menentukan prioritas. Keputusan kemudian lebih banyak didasarkan pada kebiasaan, intuisi, atau tekanan jangka pendek. Padahal, tata kelola

berbasis data dapat membantu sekolah mengidentifikasi kesenjangan pembelajaran, kelompok rentan, kebutuhan pengembangan guru, serta efektivitas penggunaan anggaran.

Masalah keempat ialah evaluasi yang belum membentuk siklus perbaikan. Evaluasi program sering dilakukan pada akhir kegiatan dan berfokus pada kelengkapan laporan. Temuan evaluasi tidak selalu diterjemahkan menjadi perubahan target, metode, jadwal, atau alokasi sumber daya. Fullan (2020) menekankan bahwa perubahan pendidikan memerlukan pembelajaran organisasi yang terus-menerus. Karena itu, evaluasi harus menghasilkan tindak lanjut, penanggung jawab, batas waktu, dan indikator keberhasilan.

Dalam lembaga pendidikan Islam, persoalan tersebut beririsan dengan kebutuhan menjaga identitas nilai. Profesionalisasi manajemen tidak boleh dipahami sebagai proses yang menghilangkan nilai spiritual. Sebaliknya, nilai amanah dan keadilan harus diwujudkan melalui prosedur yang jelas, pelaporan yang jujur, pembagian tugas yang tepat, dan pelayanan yang tidak diskriminatif. Azra (2019) menjelaskan pentingnya kemampuan pendidikan Islam untuk merespons modernisasi tanpa kehilangan orientasi nilai dan identitasnya.

Dimensi	Masalah Utama	Arah Perbaikan
Transparansi	Informasi program dan anggaran sulit diakses atau sulit dipahami.	Publikasi informasi yang ringkas, teratur, dan dapat diverifikasi.
Akuntabilitas	Pertanggungjawaban berfokus pada dokumen, bukan hasil.	Indikator kinerja, audit internal, dan tindak lanjut yang terukur.
Partisipasi	Pelibatan pemangku kepentingan bersifat formal.	Pelibatan sejak identifikasi masalah sampai evaluasi.
Data dan evaluasi	Data terpisah dan evaluasi tidak menjadi dasar keputusan.	Dashboard data, rapat tinjauan berkala, dan siklus perbaikan.
Nilai Islam	Nilai moral belum diterjemahkan ke dalam prosedur organisasi.	Amanah, adil, ihsan, dan hikmah sebagai standar perilaku dan keputusan.

Tabel 1. Sintesis masalah dan arah perbaikan tata kelola pendidikan

3.3 Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan berperan pertama-tama dalam menetapkan arah. Visi yang baik menjelaskan kondisi yang ingin dicapai, alasan perubahan, prioritas tindakan, dan ukuran keberhasilan. Visi tidak boleh berhenti sebagai slogan. Pemimpin harus menghubungkannya dengan program kerja, pembagian tanggung jawab, anggaran, dan evaluasi. Proses penyusunan visi yang melibatkan warga sekolah akan memperkuat rasa memiliki dan mengurangi resistensi.

Peran kedua ialah meningkatkan kualitas guru. Pemimpin perlu membangun sistem pengembangan profesional yang berangkat dari kebutuhan nyata. Supervisi harus memuat observasi, umpan balik, refleksi, rencana perbaikan, dan pemantauan. Guru juga perlu memperoleh kesempatan untuk belajar melalui komunitas praktisi, pelatihan, coaching, penelitian tindakan, dan kolaborasi antarguru. Robinson et al. (2008) menunjukkan bahwa keterlibatan pemimpin dalam pembelajaran profesional guru memberikan pengaruh penting terhadap hasil pendidikan.

Peran ketiga ialah menciptakan lingkungan inovasi. Pemimpin perlu memberi ruang bagi guru untuk menguji pendekatan pembelajaran, menggunakan teknologi secara tepat, dan

mengevaluasi hasilnya. Kegagalan terbatas dalam proses inovasi tidak boleh langsung dihukum. Namun, inovasi juga tidak boleh berjalan tanpa standar. Pemimpin harus menetapkan tujuan, etika penggunaan teknologi, perlindungan data, dan indikator dampak terhadap pembelajaran.

Peran keempat ialah membangun budaya organisasi. Budaya terbentuk dari perilaku yang terus diulang dan diberi penguatan. Disiplin, kolaborasi, keterbukaan, dan integritas tidak akan berkembang jika pemimpin menerapkan aturan secara tidak konsisten. Yukl dan Gardner (2020) menekankan pentingnya perilaku pemimpin dalam memengaruhi komitmen, koordinasi, keputusan, dan efektivitas organisasi. Keteladanan menjadi instrumen kepemimpinan yang langsung terlihat oleh anggota organisasi.

Peran kelima ialah mengelola perubahan dan konflik. Perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian, beban kerja, dan kekhawatiran kehilangan peran. Pemimpin perlu menjelaskan alasan perubahan, mendengar keberatan, menilai kesiapan, menyediakan dukungan, dan mengatur tahapan implementasi. Fullan (2020) menempatkan tujuan moral, pemahaman terhadap perubahan, pembangunan hubungan, penciptaan pengetahuan, dan koherensi sebagai unsur penting kepemimpinan perubahan.

Dalam perspektif Islam, peran tersebut harus dijalankan melalui uswah hasanah. Pemimpin memberikan contoh sebelum menuntut kepatuhan. Amanah menuntut kejujuran dalam penggunaan kewenangan. Adil menuntut keputusan yang objektif. Ihsan mendorong kualitas kerja terbaik. Hikmah membantu pemimpin memilih pendekatan sesuai keadaan. Al-Attas (1991) menempatkan pembentukan manusia beradab sebagai orientasi utama pendidikan Islam. Nilai tersebut memperkuat legitimasi moral dan mencegah kepemimpinan berubah menjadi kekuasaan yang berorientasi pada kepentingan pribadi.

3.4 Tantangan Tata Kelola dan Kepemimpinan Pendidikan

Tantangan pertama ialah disrupsi digital. Lembaga pendidikan menghadapi tuntutan penggunaan sistem informasi, pembelajaran digital, analitik data, dan kecerdasan buatan. Namun, kesiapan infrastruktur dan kompetensi tenaga pendidikan tidak merata. Digitalisasi yang tidak direncanakan dapat menambah aplikasi, pekerjaan administratif, risiko keamanan data, dan kesenjangan akses. Karena itu, pemimpin perlu memastikan bahwa teknologi dipilih berdasarkan kebutuhan pendidikan, bukan sekadar mengikuti tren.

Tantangan kedua ialah kesenjangan kompetensi manajerial. Sebagian pemimpin memperoleh jabatan karena pengalaman mengajar atau masa kerja, tetapi belum memperoleh pengembangan yang memadai dalam perencanaan strategis, pengelolaan anggaran, analisis data, komunikasi organisasi, dan manajemen konflik. Kesenjangan ini menyebabkan program tidak fokus, pembagian tugas tidak jelas, dan evaluasi tidak efektif.

Tantangan ketiga ialah resistensi terhadap perubahan. Resistensi dapat muncul karena tujuan tidak dipahami, perubahan dianggap menambah beban, dukungan tidak memadai, atau pengalaman perubahan sebelumnya gagal. Pemimpin yang hanya menggunakan instruksi akan memperbesar jarak. Pendekatan situasional dibutuhkan untuk membedakan pihak yang memerlukan arahan, dukungan, pelibatan, atau pendelegasian.

Tantangan keempat ialah birokrasi yang kaku. Ketentuan administrasi diperlukan untuk menjamin tertib dan akuntabilitas. Namun, orientasi berlebihan pada dokumen dapat mengalihkan perhatian dari mutu pembelajaran. Lembaga perlu membedakan dokumen yang

penting untuk pengendalian dengan dokumen yang tidak memberikan nilai tambah. Penyederhanaan proses harus tetap menjaga jejak keputusan dan tanggung jawab.

Tantangan kelima ialah krisis keteladanan dan integritas. Pelanggaran kecil yang dibiarkan dapat membentuk budaya permisif. Ketidaksesuaian antara ucapan dan tindakan pemimpin menurunkan kepercayaan anggota organisasi. Dalam lembaga pendidikan Islam, persoalan ini lebih serius karena lembaga membawa mandat akademik dan moral. Penguatan sistem pengawasan perlu berjalan bersama pembinaan karakter dan keteladanan.

3.5 Strategi Penguatan Tata Kelola dan Kepemimpinan

Penguatan tata kelola dan kepemimpinan memerlukan strategi yang saling terhubung. Perubahan parsial tidak cukup karena masalah manajemen, budaya, kompetensi, teknologi, dan nilai saling memengaruhi. Strategi berikut dapat digunakan sebagai kerangka pengembangan lembaga pendidikan:

- 1. Penguatan transparansi dan akuntabilitas.** Lembaga perlu menetapkan standar informasi yang harus dibuka, jadwal publikasi, pihak yang bertanggung jawab, dan mekanisme pengaduan. Pertanggungjawaban harus mencakup penggunaan anggaran, ketercapaian program, kualitas layanan, dan tindak lanjut evaluasi.
- 2. Penerapan perencanaan dan evaluasi berbasis data.** Sekolah perlu mengintegrasikan data hasil belajar, kehadiran, perkembangan peserta didik, kinerja program, sumber daya manusia, dan keuangan. Data harus dibahas secara berkala untuk menentukan prioritas, bukan hanya disimpan sebagai arsip.
- 3. Pengembangan kepemimpinan transformasional dan pembelajaran.** Pelatihan pemimpin perlu mencakup penyusunan visi, komunikasi perubahan, supervisi akademik, coaching, pengembangan guru, analisis data, dan pengelolaan budaya. Program mentoring dapat membantu pemimpin menerapkan pengetahuan dalam masalah nyata.
- 4. Penerapan kepemimpinan situasional.** Pemimpin perlu memetakan kompetensi, komitmen, pengalaman, dan kebutuhan dukungan setiap anggota. Arahan, pendampingan, pelibatan, dan pendelegasian kemudian diberikan secara berbeda agar tanggung jawab berkembang secara bertahap.
- 5. Digitalisasi manajemen secara selektif.** Sistem digital harus menyederhanakan proses, meningkatkan akurasi, memperkuat transparansi, dan membantu keputusan. Lembaga perlu menilai interoperabilitas, keamanan data, kemudahan penggunaan, biaya, pelatihan, serta dampaknya terhadap beban kerja.
- 6. Penguatan budaya kolaborasi dan pembelajaran organisasi.** Rapat tidak hanya digunakan untuk menyampaikan instruksi. Rapat harus menjadi ruang menelaah data, memecahkan masalah, berbagi praktik, dan menetapkan tindak lanjut. Kesalahan perlu dianalisis sebagai sumber pembelajaran dengan tetap menjaga akuntabilitas.
- 7. Institusionalisasi nilai-nilai Islam.** Amanah, adil, ihsan, hikmah, dan keteladanan perlu diterjemahkan menjadi standar perilaku, kode etik, indikator evaluasi, mekanisme penghargaan, serta penanganan pelanggaran. Integrasi nilai harus tampak pada sistem, bukan hanya pada slogan.
- 8. Penguatan partisipasi pemangku kepentingan.** Guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite, alumni, dan masyarakat perlu dilibatkan sesuai kewenangan. Partisipasi

yang terstruktur meningkatkan kualitas informasi, legitimasi keputusan, dan dukungan terhadap pelaksanaan program.

Implementasi strategi tersebut membutuhkan tahapan yang realistis. Lembaga dapat memulai dengan audit tata kelola, pemetaan kompetensi pemimpin, penetapan dua atau tiga prioritas perbaikan, penyusunan indikator, pelaksanaan program, dan evaluasi berkala. Keberhasilan tidak hanya diukur dari jumlah kegiatan, tetapi dari perubahan proses, perilaku organisasi, kualitas pembelajaran, kepercayaan pemangku kepentingan, dan hasil peserta didik.

4. Simpulan

Tata kelola dan kepemimpinan merupakan dua unsur yang saling menentukan dalam peningkatan mutu pendidikan. Tata kelola menyediakan aturan, mekanisme pengambilan keputusan, pembagian tanggung jawab, pengelolaan sumber daya, dan sistem pertanggungjawaban. Kepemimpinan menggerakkan unsur tersebut agar menghasilkan perubahan yang terarah. Kelemahan pada salah satu unsur akan mengurangi efektivitas unsur lainnya.

Masalah utama tata kelola pendidikan meliputi keterbukaan informasi yang terbatas, akuntabilitas yang berorientasi pada dokumen, partisipasi yang formal, penggunaan data yang lemah, dan evaluasi yang tidak diikuti perbaikan. Kepemimpinan berperan dalam menetapkan visi, mengembangkan guru, mendorong inovasi, membangun budaya, mengelola perubahan, dan menjaga integritas. Peran tersebut memerlukan kombinasi kepemimpinan transformasional, pembelajaran, situasional, dan manajerial.

Penguatan mutu perlu dilakukan melalui good governance, perencanaan berbasis data, pengembangan kapasitas pemimpin, digitalisasi yang selektif, budaya kolaborasi, serta partisipasi pemangku kepentingan. Dalam pendidikan Islam, seluruh strategi tersebut harus berlandaskan amanah, keadilan, ihsan, hikmah, dan keteladanan. Integrasi sistem manajemen yang profesional dengan nilai moral akan memperkuat mutu layanan, kepercayaan publik, daya adaptasi, dan keberlanjutan lembaga pendidikan.

Daftar Pustaka

- Al-Attas, S. M. N. (1991). *The concept of education in Islam: A framework for an Islamic philosophy of education*. International Institute of Islamic Thought and Civilization.
- Azra, A. (2019). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi di tengah tantangan milenium III*. Prenada Media.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice Hall.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- OECD. (2021). Education policy outlook 2021: Shaping responsive and resilient education in a changing world. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/75e40a16-en>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 574–591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- World Bank. (2013). Local governance and education performance: A survey of the quality of local education governance in 50 Indonesian districts. World Bank.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.