

PENGEMBANGAN KUALITAS KEPALA SEKOLAH MENUJU SEKOLAH YANG LEBIH BERKUALITAS

Ulil Multazam

STAI Luqman al Hakim

Abstrak

Kepala sekolah bertugas untuk melakukan pengelolaan dan pembinaan terhadap seluruh komponen sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuan manajerial seorang kepala sekolah. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, membangun, mengoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Disamping itu, kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (human relationship) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab yang dalam bahasa sekarang dikemas dalam istilah profesional.

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia tentu tidak lepas dari peran dan kepemimpinan seorang kepala sekolah sebagai top leadernya. Banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, malas meningkatkan kualitas diri serta banyak faktor lain yang menghambat kinerja seorang kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya.

Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah, maka usaha untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi bukanlah pekerjaan mudah karena kegiatan berlangsung dalam sebuah proses panjang yang direncanakan dan diprogram secara baik pula. Untuk itu kepala sekolah harus melakukan berbagai upaya yang memungkinkan termasuk peningkatan kualitas diri agar kegiatan di sekolah dapat berlangsung dengan baik dan berkualitas.

Kata kunci: Kualitas Kepala Sekolah, Kualitas Sekolah

A. Latar-Belakang

Kualitas pendidikan di Indonesia saat ini sangat memprihatinkan. Ini dibuktikan antara lain dengan data UNESCO (2000) tentang peringkat Indeks Pengembangan Manusia (*Human Development Index*), yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per-kepala yang menunjukkan

bahwa indeks pengembangan manusia Indonesia makin menurun. Di antara 174 negara di dunia, Indonesia menempati urutan ke-102 (1996), ke-99 (1997), ke-105 (1998) dan ke-109 (1999).

Menurut survei *Political and Economic Risk Consultant* (PERC), kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Posisi Indonesia berada di bawah Vietnam. Data yang dilaporkan *The World Economic Forum Swedia* (2000), Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu hanya menduduki urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei di dunia. Dan masih menurut survei dari lembaga yang sama, Indonesia hanya berpredikat sebagai follower bukan sebagai pemimpin teknologi dari 53 negara di dunia.

Kualitas pendidikan Indonesia yang rendah itu juga ditunjukkan data Balitbang¹ bahwa dari 146.052 SD di Indonesia ternyata hanya delapan sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Primary Years Program* (PYP). Dari 20.918 SMP di Indonesia ternyata juga hanya delapan sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Middle Years Program* (MYP) dan dari 8.036 SMA ternyata hanya tujuh sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Diploma Program* (DP).

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia tentu tidak lepas dari peran dan kepemimpinan seorang kepala sekolah sebagai top leadernya. Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah, maka usaha untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi bukanlah pekerjaan mudah bagi kepala sekolah karena kegiatan berlangsung dalam sebuah proses panjang yang direncanakan dan diprogram secara baik pula. Namun pada kenyataannya tidak sedikit kepala sekolah yang hanya berperan sebagai pimpinan formalitas dalam sebuah sistem alias hanya sekedar sebagai pemegang jabatan struktural sambil menunggu masa purna tugas *—jika tidak boleh menyebut sebagai orang-orang apatis yang kehabisan energi dan gairah hidup—*.

Salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan seorang kepala sekolah diukur dari mutu pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan². Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk

¹ Data Balitbang 2003

² Depdiknas, 2001:5

berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan input sekolah sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, dan moral kerjanya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada *Managemem: a Guide to Executive Command* dalam Sadili³ adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuantertentu.

Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah⁴. Kepala sekolah adalah sorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatkannya prestasi belajar peserta didik. Kepala sekolah yang professional akan berfikir untuk membuat perubahan tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan tersebut. Untuk mewujudkan kepala sekolah yang professional tidak semudah membalikkan telapak tangan, semua itu butuh proses yang panjang. Namun kenyataan dilapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak

³ Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2006.

Hal 287

⁴ Rahman (at all), *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006 hal 106

menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada tranfarsansi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat serta banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output).

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pada sebuah lembaga pendidikan formal, punya peran sangat penting dan menentukan dalam membantu para guru dan muridnya. Didalam kepemimpinannya kepala sekolah harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkunagn sekolah secara menyeluruh. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para pendidik (baca: guru) termasuk tenaga kependidikan yang berada di bawah kewenangannya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang guru. Maka sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, seorang kepala sekolah harus mampu memberikan energi positif yang mampu menggerakkan para guru untuk melaksanakan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik dan lebih baik lagi. Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, seorang kepala sekolah harus terus berusaha agar ide, nasehat, saran dan (jika perlu)instruksi

dan perintah dan kebijakannya di ikuti oleh para guru binaannya. Dengan demikian ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, dalam bersikap dan dalam bertindak atau berperilaku. Maka menjadi tuntutan bagi seorang kepala sekolah harus selalu mererefresh pengetahuan dan wawasan keilmuannya agar nantinya dapat mendukung tugasnya sebagai seorang pimpinan.

Pengertian Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Istilah kepemimpinan berasal dari kata leader yang baru digunakan pada awal tahun 1300, sedangkan kata leadership baru muncul pada abad ke 17. Kepemimpinan menyangkut tentang cara atau proses mengrahkan orang lain agar mau berbuat seperti pemimpin inginkan. Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang agar bersedia melakukan tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan⁵. Wirawan mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi, memengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi⁶. Pendekatan sifat pada kepemimpinan artinya rupa dari keadaan pada suatu benda, tanda lahiriah, ciri khas yang ada pada sesuatu untuk membedakan dari yang lain⁷. Pendekatan sifat merupakan salah satu pendekatan lama dalam mempelajari tentang kepemimpinan. Dalam bukunya pak Wukir⁸, disebutkan bahwa pendekatan ini berkembang dari teori “Great Man” yang merupakan teori awal mengenai sifat-sifat pemimpin di zaman Yunani kuno dan Roma. Teori ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan diwariskan, terutama oleh orang-orang dari kelas atas. Orang-orang pada zaman itu percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, tidak diciptakan (leaders are born, not made).

Ada pula yang berpendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Pendekatan sifat menekankan kualitas pribadi pemimpin dan fokus terhadap atribut yang membedakan

⁵ Muwahid Shulham, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Yogyakarta: Teras, 2013) hal 9.

⁶ Syaiful Sagala. Administrasi Pendidikan Kontemporer (Bandung: Alfabeta. 2009) hal 144

⁷ Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *kepemimpinan dan perilaku organisasi*, cet : 9 (jakarta : PT Raja Grafindo persada, 2012) h. 115

⁸ Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013), hal. 139

pemimpin dari yang bukan pemimpin. Karena bagaimanapun, keberhasilan suatu organisasi tergantung dari bagaimana sifat pemimpinnya.

Masih dalam buku yang sama, ada kutipan dari seorang tokoh bernama Stogdill⁹ : Stogdill melakukan review terhadap literature sifat-sifat kepemimpinan menunjukkan adanya asosiasi dengan faktor-faktor yang olehnya diklasifikasikan ke dalam kapasitas (kecerdasan, kewaspadaan, fasilitas verbal, originalitas, keputusan), prestasi (beasiswa, pengetahuan, prestasi atletik), tanggung jawab (kebergantungan, inisiatif, ketekunan, sikap agresif, kepercayaan diri, keinginan untuk unggul) dan status (posisi sosio-ekonomi, popularitas). Namun, premis dasar dari pendekatan sifat-sifat yaitu “seseorang harus mempunyai seperangkat sifat-sifat khusus untuk di identifikasikan sebagai pemimpin” tidak dapat dibuktikan.

Pada review kedua, Stogdill mengambil faktor penting lainnya untuk dipertimbangkan yaitu situasi (level mental, status, keahlian, kebutuhan dan ketertarikan pengikut, tujuan yang akan dicapai, dll). Dari sini, ia menemukan hubungan yang lebih kuat lagi yang meningkatkan kemungkinan menjadi pemimpin yang efektif.¹⁰

Selama ini, berbagai penelitian telah dilakukan namun para peneliti hingga sekarang belum menemukan sifat yang konsisten membedakan pemimpin dengan bukan pemimpin. Selain itu, pada dasarnya pemimpin yang efektif tidak didasarkan pada sifat manusia tertentu tetapi terletak seberapa jauh sifat seorang pemimpin dapat mengatasi keadaan yang dihadapinya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi, “*formal leader*”, atau status *leader*. Kedudukannya sebagai “*status leader*” bisa meningkatkan pula menjadi “*functional leader*”, atau *operational leader*, tergantung pada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada sekolah yang telah diserahkan pertanggung jawaban kepadanya.¹¹

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid, h.140

¹¹ Soekarto Indrafachrudi. dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Penerbit, Usaha Nasional, 1983), h. 77

Istilah kepemimpinan atau *leadership* berasal dari kata “pemimpin” atau “*leader*”. Berbagai teori dan pendapat para ahli mengenai kepemimpinan di antaranya: Miftah Toha, menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisir untuk mencapai tujuan¹².

banyak ahli yang memberikan batasan pengertian tentang makna kepemimpinan berdasarkan persepsi masing-masing. Carter F. Good yang dikutip dalam Wani Soemanto dalam bukunya “pengantar operasional administrasi pendidikan” memberikan pengertian kepemimpinan atau *leadership* yaitu: “*leadership is the ability and readiness to inspire, guide, direct or manage other*” (kepemimpinan yaitu kemampuan dan kesiapan untuk memberikan inspirasi, bimbingan, mengarahkan dan mengatur orang lain)¹³.

Definisi yang lebih lengkap disampaikan oleh Tom Peters dan Nancy Austin, kepemimpinan berarti visi, pemberian semangat, antusiasme, kasih, kepercayaan, kehairahan, nafsu, obsesi, konsistensi, penggunaan symbol, perhatian sebagaimana diilustrasikan oleh isi kalender seseorang, penciptaan para pahlawan pada semua tingkatan, bimbingan, dan sejumlah hal lainnya. Kepemimpinan harus ada disemua tingkatan organisasi. Kepemimpinan bergantung pada sejuta hal-hal kecil yang dilakukan dengan obsesi, konsistensi, dan kepedulian, tetapi sejuta hal-hal kecil tersebut tidak berarti apa-apa jika tidak ada kepercayaan, visi dan keyakinan dasar.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau proses mempengaruhi kegiatan orang lain atau kelompok untuk melakukan perbuatan tertentu sebagaimana yang diinginkan untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi waktu tertentu pula, disamping sebagai sumber inspirasi dan teladan bagi orang lain.

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu; kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal*

¹² Miftah Toha, *Prilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), h. 75.

¹³ Wani Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, (Surabaya; Usaha Nasional: 1982), h. 20

leadership). Kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal terjadi dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan rumusan schermerhorn tersebut, pengertian orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses, berarti bahwa untuk mengisi jabatan kepemimpinan formal harus dilaksanakan melalui proses yang didasarkan atas kriteria-kriteria tertentu yang menjadi bahan pertimbangan, seperti; latar belakang pengalaman atau pendidikan, pangkat, usia, dan integritas atau harga diri.

Kepala sekolah adalah jabatan resmi yang tidak dapat diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu, seperti; latar belakang pengalaman atau pendidikan, pangkat, usia, dan integritas.

Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem, jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan; pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab..

1. Pengangkatan

Sebagai pejabat formal pengangkatan seorang kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku. Prosedur dan Peraturan-peraturan tersebut dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Dalam hal ini perlu adanya kerjasama dengan unit-unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah.

Prosedur pengangkatan memberikan petunjuk tentang sumber darimana calon kepala sekolah dicalonkan;

- a. Siapa yang harus mencalonkan mulai dari tingkat sekolah, kabupaten, provinsi sampai pada tingkat pusat.

- b. Instansi-instansi terkait mana saja yang terkait dalam proses pencalonan tersebut.

2. Pembinaan

Selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan kepada kepala sekolah selaku pejabat formal yaitu:

- a. Diberikan gaji serta penghasilan dan pendapatan lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- b. Memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu
- c. Memperoleh hak kenaikan gaji atau kenaikan pangkat
- d. Memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi
- e. Memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri
- f. Memperoleh penghargaan yang lain dan fasilitas.
- g. Dapat diberi teguran/peringatan oleh atasannya karena sikap, perbuatan atau perilakunya yang dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah
- h. Dapat dimutasikan atau diberhentikan dari jabatan kepala sekolah karena hal-hal tertentu.

3. Tanggung jawab

Sebagai seorang pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap bawahan. Seorang kepala sekolah mempunyai atasan, yaitu atasan langsung dan atasan yang lebih tinggi. Karena kedudukannya yang terikat kepada atasan/sebagai kepala bawahan, maka seorang kepala sekolah:

- a. Wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya
- b. Wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala sekolah atasan.
- c. Wajib memelihara hubungan kerja sama yang baik dengan para kepala sekolah yang lain;
- d. Wajib memelihara hubungan kerja sama yang sebaik-baiknya dengan lingkungan baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat.

Tidak kalah pentingnya adalah seorang kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf, dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan.

Menurut Rivai, Cara meningkatkan kualitas kepemimpinan adalah¹⁴.

1. Pertimbangkan bagaimana kepemimpinan berperan dalam pekerjaan

Seorang pemimpin harusnya menginspirasi dan memotivasi serta memastikan timnya bekerja, tetapi jika pemimpin tidak memiliki kekuatan untuk menyelesaikan *deadline*, ataupun tidak mampu meneruskan serta bertindak berdasarkan masalah, maka kualitas kepemimpinan akan gagal karena ketidak mampuannya untuk bertindak dan menyelesaikan masalah, serta kehilangan rasa hormat dari anggota tim Anda.

2. Analisa kekuatan dan kelemahan

Untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam bisnis, hal ini dapat dilakukan dengan analisa SWOT, yaitu *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. Analisa ini juga bisa Anda lakukan untuk kepemimpinan pribadi. Metode ini dapat Anda lakukan dengan menuliskan hal yang Anda rasa kekuatan, kelemahan, dan sebagainya, dan lalu mempersilahkan orang lain memberikan opini terhadap Anda. Hal ini membuat Anda menciptakan aliran ide serta membuat Anda dapat melihat masalah yang mungkin tidak Anda sadari.

Peningkatan kualitas kepemimpinan di lingkungan Umat Islam pangkalnya terletak pada peningkatan iman yang mendasari kehendak untuk berbuat amal kebaikan bagi orang lain. Pada giliran berikutnya peningkatan kepemimpinan harus ditempuh melalui usaha untuk :

- a. Berfikir efektif dalam menentukan keputusan

¹⁴ Rivai, veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada. Diakses pada tanggal 28 April 2016

Pemimpin yang beriman harus menggunakan proses berpikirnya secara efektif akan tetapi tetap dalam kendali iman atau ketaqwaan yang tinggi kepada Allah SWT. Berfikir efektif yang dimaksud adalah berfikir yang logis, kritis, kreatif dan produktif. Selanjutnya diharapkan kemampuan dan proses berpikir efektif itu benar-benar diwujudkan dan didayagunakan untuk mencapai tujuan Allah SWT menciptakan manusia sebagai khalifah di muka bumi. Pendayagunaan kemampuan dan proses berpikir itu diharapkan dapat menunaikan janji dan sumpah.

b. Mengkomunikasikan hasil berfikir

Setiap pemimpin memerlukan kemampuan dan keterampilan untuk menyampaikan setiap gagasan, prakarsa, pendapat maupun perintah sebagai bagian dari hasil berpikirnya, karena hasil berpikir seorang pemimpin tidak akan ada artinya dalam usaha memotivasi dan menggerakkan pengikut suatu organisasi jika tidak dikomunikasikan secara efektif.

c. Meningkatkan partisipasi dalam memecahkan masalah

Pemimpin yang berkualitas mampu membina dan mengembangkan kerjasama dilingkunagn orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu pemimpin yang berkualitas bukan pemimpin yang senang bekerja sendiri akan tetapi yang sadar akan efisiensi proses kerja sama antar sejumlah manusia ynag menjadi anggotanya.

Kemampuan mewujudkan dan membina kerjasama itu pada dasarnya berarti mampu mendorong dan memanfaatkan partisipasi anggota organisasi secara efektif dan efisien. Partisipasi tersebut penting karena berhubungan dengan penggunaan kemampuan berpikir. Dengan partisipasi anggota dalam memecahkan masalah dan lain sebagainya maka akan tumbuh dan berkembang rasa memiliki (sense of belonging) dan perasaan ikut bertanggungjawab (sense of responsibility). Oleh karena itu pemimpin yang berhasil harus mampu berinteraksi secara positif dengan bawahannya.

Menurut Yukl, Upaya-upaya pemimpin dalam berusaha kreatif dalam bekerja adalah¹⁵.

- a. Memberikan prioritas terhadap pekerjaan sehari-hari untuk diberikan perhatian yang lebih besar.
- b. Dalam pengaturan waktu sisihkan secara khusus waktu untuk memikirkan pekerjaan.
- c. Pikirkan juga pekerjaan yang akan dilegalisasikan.
- d. Berikan kesempatan dan pertimbangan saran dari anggota organisasi atau orang luar.
- e. Sediakan juga waktu untuk membawa bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan dari berbagai sumber.
- f. Sediakan waktu untuk mengikuti kegiatan pelatihan dalam arti luas.

Pengembangan kepemimpinan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan ketingkat yang lebih tinggi. Maksudnya peningkatan kemampuan pemimpin menuju taraf yang lebih matang melalui pendidikannya, juga pengalaman terhadap kepemimpinan¹⁶.

Pengembangan kepemimpinan menurut Kartini Kartono adalah usaha yang dilakukan secara sistematis dan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran teknis, ketrampilan sosial, sikap, dan tingkah laku pemimpin melalui pendidikan, latihan dan berbagai penugasan. Selain itu pengembangan kepemimpinan juga dapat diartikan perluasan kapasitas seseorang untuk menjadi efektif dalam peran dan proses kepemimpinan. Peran dan proses kepemimpinan merupakan peran dan proses yang memungkinkan kelompok orang dapat bekerja bersama dengan cara yang produktif dan bermanfaat. Ada tiga hal penting dalam definisi pengembangan kepemimpinan ini, yaitu:

¹⁵ Yukl, Gary. 2004. *Leadership in organizations, third edition. Prentice Hall International, Inc. USA. pp. 451-458.*

¹⁶ <https://hasbyeducation.blogspot.com/2016/06/pengembangan-kepemimpinan-sekolah.html>

1. Pengembangan kepemimpinan diarahkan pada pengembangan kapasitas individu, atau tujuan utamanya adalah kapasitas individu.
2. Apa yang membuat seseorang efektif dalam peran dan proses kepemimpinan. Setiap orang dalam kehidupannya harus mengambil peran dan berpartisipasi dalam proses kepemimpinan agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya dalam masyarakat sekitarnya, organisasi dimana mereka bekerja, kelompok profesional dimana mereka diakui keberadaannya, tetangga dimana mereka bermasyarakat, dan seterusnya.
3. Individu dapat memperluas kapasitas kepemimpinannya. Kuncinya adalah bahwa setiap orang bisa belajar, tumbuh dan berubah¹⁷

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin, diantaranya keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya, jenis pekerjaan atau lembaga yang dipimpinya, sifat-sifat dan kepribadiannya, sifat-sifat dan kepribadian pengikutnya, serta sangsi-sangsi yang ada di tangan pemimpin (kekuatan-kekuatan yang dimilikinya¹⁸). Faktor-faktor ini tentunya juga memiliki pengaruh dalam pengembangan kemampuannya. Secara internal, seorang pemimpin dapat melakukan hal-hal yang dapat mengembangkan kemampuannya, diantaranya:

1. Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja anggotanya.
2. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana.
3. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
4. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain.
5. Berfikir untuk masa yang akan datang.
6. Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan¹⁹.

¹⁷ Cynthia D. McCauley, Russ . Moxley, Ellen Van Velsor, 1998:4

¹⁸ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), 1987, hlm. 59-61.

¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), 2004, hlm. 127.

Menurut Wahjosumidjo terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah), yaitu: memberikan perhatian secara sistemik dan terus menerus terhadap siklus kegiatan : rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penempatan, pembinaan, evaluasi terhadap kepala sekolah, dan komputerisasi di sekolah²⁰.

a. Seleksi kepala sekolah

Untuk memperbaiki kepemimpinan erat kaitannya dengan pendekatan sifat dan pemanfaatan hasil-hasil dari studi sifat. Proses seleksi seharusnya dilakukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab di bidang sumber daya manusia yang mempunyai tugas untuk mengadakan identifikasi orang – orang yang memiliki potensi tinggi sebagai calon seorang pemimpin atau administrator.

Melalui proses seleksi, mulai tahap awal, praseleksi, seleksi, telah diusahakan langkah-langkah seperti penentuan persyaratan, pengaitan antara kualifikasi calon dengan spesifikasi jabatan kepala sekolah, terpilihnya calon yang cocok untuk jabatan kepala sekolah. Kemudian tahap selanjutnya yaitu tahap pengangkatan dan penempatan. Dengan proses seleksi diharapkan menghasilkan calon-calon kepala sekolah yang terpilih secara objektif sesuai dengan persyaratan serta kompetensi yang diharapkan.

b. Pengangkatan dan Penempatan Kepala Sekolah

Setelah seleksi dilaksanakan menyusullah proses pengangkatan dan penempatan kepala sekolah. Proses ini sangat ditentukan oleh hasil yang dicapai dalam proses seleksi dimana di dalam proses seleksi telah dipilih, dan ditentukan calon-calon terbaik melalui berbagai cara atau pendekatan baik melalui pemeriksaan dokumen, tes dan interview.

c. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

²⁰ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo), 2003, hlm. 54.

Pelatihan merupakan metode yang paling banyak dipakai untuk memperbaiki kepemimpinan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang amat strategis. Sebab dalam program pendidikan dan pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai, norma, dan perilaku individu dan kelompok. Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan yang remedial, motivasi, meningkatkan mobilitas, dan keamanan anggota organisasi.

Tujuan utama pendidikan dan pelatihan kepala sekolah adalah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan oleh kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan tugas – tugas kepemimpinan sekolah. Pelatihan harus menjadi suatu yang berkelanjutan atau paling tidak merupakan suatu bagian kehidupan dan pelaksanaan tujuan yang diulang kembali.

d. Evaluasi Kepala Sekolah

Disamping seleksi, program pendidikan dan pelatihan ada cara lain yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, yaitu melalui evaluasi kepala sekolah. Evaluasi merupakan proses yang berkelanjutan dilaksanakan secara terus menerus. Tujuan utama evaluasi kepala sekolah adalah untuk mempengaruhi atau memotivasi tumbuhnya perubahan efektif di dalam perilaku berikutnya dari seorang kepala sekolah.

Langkah-langkah Prosedur Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan

Langkah-langkah prosedur yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kepemimpinan pendidikan yaitu²¹:

- a. Menyiapkan calon-calon pemimpin pendidikan melalui pendidikan dan latihan jabatan khusus.

²¹ Soekarto Indrafachrudi dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), 1983, hlm. 39.

- b. Penyeleksian dan penempatan tenaga-tenaga pimpinan pada posisi-posisi yang tepat berlandaskan kriteria-kriteria obyektif sesuai dengan kemampuan yang nyata dari calon pemimpin pendidikan tersebut.
- c. Melaksanakan secara kontinyu kegiatan-kegiatan yang bersifat “up-grading” dan “in-service training” kepemimpinan dan bentuk-bentuk kegiatan lainnya yang bersifat meningkatkan mutu jabatan kepemimpinan pendidikan.
- d. Keberanian dan kejujuran pemimpin untuk menilai kualitas dan efektifitas kepemimpinannya sendiri dengan menyusun dan mengisi satu daftar pertanyaan dalam bentuk “self evaluation chehck list” atau angket yang diisi oleh orang-orang yang dipimpinnya, dan dari penilaian itu dimulai usaha-usaha kearah perbaikan dan pertumbuhan pribadi dan profesi sebagai pemimpin sesuai dengan peranan-peranan fungsional yang diharapkan.

Adapun langkah-langkah lain dalam mengembangkan kepemimpinan pendidikan antara lain.

- a. Rendah hati

Banyak orang yang mendapatkan kekuasaan, dan mereka begitu saja melepaskannya. Sebagai pemimpin, pekerjaan Anda adalah memimpin. Anda tidak bisa melakukannya jika menurut Anda posisi Anda diatas orang lain.

- b. Menentukan tujuan

Dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin. Banyak orang yang menentukan tujuan dan didalam perjalanannya, mereka kehilangan arah. Ini biasanya dikarenakan menentukan tujuan yang tidak bisa dicapai. Tentukan tujuan yang bisa diraih sehingga tidak berakhir dengan kekecewaan.

- c. Berusaha keras untuk mencapai yang terbaik

Untuk menjadi pemimpin yang besar, Anda tidak bisa berleha-leha dengan kehidupan Anda, Anda harus berusaha keras untuk melakukan segala sesuatunya dengan yang terbaik.

- d. Mempertahankan posisi Anda

Seorang pemimpin memerlukan reputasi yang menonjol. Ketika seseorang mendengar namanya, maka akan mengaitkannya dengan pekerjaan besar yang pernah dilakukannya, atau bagaimana mereka bisa mengelola sesuatu.

e. Belajar dari kesalahan

Mereka belajar dari kesalahan dan merubahnya menjadi sesuatu yang produktif. Ini harus dilakukan atau jika tidak Anda akan berputar-putar di masalah yang sama.

f. Berpikiran terbuka

Orang-orang disekitar Anda mungkin memiliki sesuatu untuk dikontribusikan dan dengan berpikiran terbuka Anda akan memiliki peluang yang tidak terbatas.

g. Percaya diri

Anda tidak bisa berharap orang lain percaya pada Anda jika Anda tidak percaya pada diri sendiri. Percaya diri tidak membuat Anda lebih baik dari orang lain, ini hanya menunjukkan Anda memiliki kelas dan karakter.

h. Memberi

Bersedia untuk memberi. Jika Anda melakukan ini, makin banyak orang yang bersedia melakukan sesuatu tanpa mengeluh.

i. Memenuhi janji

Jika Anda bilang akan melakukan sesuatu, pastikan Anda melakukannya.

j. Mendengarkan

Anda harus mau mendengarkan dan memahami apa yang dirasakan sekitar Anda. Mungkin Anda pemimpinnya, tapi perasaan mereka sama pentingnya seperti Anda.

B. Kualitas Sekolah

Kualitas sekolah dapat didefinisikan dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun prestasi bidang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan. Melalui siswa yang berprestasi dapat ditelusuri manajemen sekolahnya, profil sekolahnya, lingkungan dan kualitas kepala sekolahnya. Dengan demikian, kualitas sekolah adalah kualitas siswa yang mencerminkan kepuasan pelanggan, adanya partisipasi aktif dalam proses peningkatan kualitas secara terus-menerus, pemahaman

dari setiap orang terhadap tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas dan melaksanakan pandangan bahwa kualitas adalah cara hidup²².

Sekolah yang maju dan survive adalah sekolah yang menganut kualitas sebagai fokus kajian pada setiap pekerjaan yang dilakukan. Vincent²³ mengatakan bahwa sistem kualitas modern dapat diketahui dari lima karakteristik sebagai berikut.

1. Sistem kualitas berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Organisasi merancang produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan melalui riset pasar. Proses produksi dilaksanakan dan dikendalikan secara benar untuk menghasilkan produk sesuai spesifikasi dengan derajat konfirmasi yang tinggi dan memberikan jaminan purnajual yang melindungi pelanggan dari kekecewaan. Pada prinsipnya, sistem kualitas mengembangkan hubungan antara pemasok dan pelanggan untuk terjadinya suatu pengertian dan saling berkontribusi terhadap produk yang dibutuhkan.

2. Sistem kualitas modern mengutamakan adanya partisipasi aktif manajemen puncak (*top management*) dalam proses peningkatan kualitas secara terus-menerus.

Saat pemimpin melakukan *sharing authority* maka penanggung jawab tugas memiliki persamaan persepsi tentang kualitas sebagai kekuatan kunci. Ini merupakan keadaan di mana perlu adanya keterlibatan aktif para personel melalui kepemimpinan yang memiliki visi kualitas dalam merancang dan melaksanakan organisasi, yang kemudian dijadikan core untuk selalu dikomunikasikan dan menjadi motivasi bersama.

3. Sistem kualitas modern memerlukan adanya pemahaman dari setiap orang akan tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas.

Melakukan tugas sesuai dengan mekanisme adalah selalu memperhatikan kebutuhan pelanggan dan konsisten terhadap pemeliharaan

²² Komariah. (2005) *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara hal 8

²³ Komariah. (2005) *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara hal 14.

kualitas, serta dapat diproduksi secara ekonomis. Dalam pengadaan peralatan yang dibutuhkan adalah proses produksi, pertimbangan tidak semata-mata didasarkan pada harga yang murah dan ketepatan waktu, tetapi memperhatikan segi kualitas. Manajemen puncak selalu mengingatkan diri dan personel lain melalui kata dan tindakan untuk selalu komit terhadap kualitas.

4. Sistem kualitas modern mencegah terjadinya kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.

Awali prinsip dengan benar dan hindari kemungkinan salah pada tahap permulaan. Oleh karena itu, manajemen dituntut melakukan segala sesuatunya dengan perencanaan yang matang dan *feasible* sehingga mencegah terjadinya kerusakan.

5. Sistem kualitas modern ditandai oleh adanya falsafah yang memandang bahwa kualitas sebagai cara hidup (*way of life*).

Kualitas menjadi nafas organisasi sehingga isu-isu kualitas tidak pernah luput dari pembicaraan dalam pertemuan manajemen. Semua personel diberi pelatihan kualitas dan mereka berpartisipasi aktif dan memiliki komitmen kualitas. Organisasi seperti ini memiliki kultur peningkatan kualitas yang diidamkan setiap orang.

Dalam sistem pendidikan, konsentrasi terhadap kualitas bukan semata-mata tanggung jawab sekolah dan pemerintah, tetapi juga merupakan sinergi antara berbagai komponen termasuk masyarakat. Oleh karena itu, masyarakat harus sadar kualitas, berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan senantiasa memilih kualitas dalam sikap hidupnya.

Mengingat bahwa salah satu sistem kualitas modern adalah peran aktif dari *top management* maka, kajian dari tulisan lebih lebih dispesifikasikan dalam peran kepala sekolah dalam memimpin sekolah guna untuk menjadikan sekolah yang dipimpinnya menjadi lebih berkualitas.

C. Penutup

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah agar kualitas sekolah meningkat diantaranya adalah dengan peran kepala sekolah dalam menginspirasi dan memastikan tim bekerja, melakukan analisa kekuatan dan kelemahan lingkungan sekolah, tidak kalah pentingnya adalah peningkatan kualitas imajinasi seorang pemimpin. Cara lain untuk melakukan pengembangan peningkatan kualitas kepala sekolah adalah dengan memberi perhatian yang sistematis terhadap proses rekrutmen, seleksi, pengkatan, penempatan, pembinaan, dan evaluasi terhadap kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Cynthia D. McCauley, Russ . Moxley, Ellen Van Velsor, 1998:4
Data Balitbang 2003
Depdiknas, 2001:5
E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), 2004, hlm. 127.
<https://hasbyeducation.blogspot.com/2016/06/pengembangan-kepemimpinan-sekolah.html>
Komariah. (2005) *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara hal 8
Komariah. (2005) *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara hal 14.
Miftah Toha, *Prilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), h. 75.
Muwahid Shulham, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Teras, 2013 hal 9.
Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), 1987, hlm. 59-61.
Rahman (at all), *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006 hal 106
Rivai, veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Diakses pada tanggal 28 April 2016
Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2006.
Soekarto Indrafachrudi dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), 1983, hlm. 39.
Soekarto Indrafachrudi. dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Penerbit, Usaha Nasional, 1983), h. 77
Syaiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta. 2009) hal 144
Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *kepemimpinan dan perilaku organisasi*, cet : 9 (jakarta : PT Raja Grafindo persada, 2012) h. 115
Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo), 2003, hlm. 54.
Wani Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, (Surabaya; Usaha Nasional: 1982), h. 20
Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013), hal. 139
Yukl, Gary. 2004. *Leadership in organizations, third edition*. Prentice Hall International, Inc. USA. pp. 451-458.