

Makalah

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN
MUTU SEKOLAH**



Oleh

Nellitawati, S.Pd., M.Pd.

| | |
|--|-----------------------|
| MILIK PERPUSTAKAAN UNIV. NEGERI PADANG | |
| DITERIMA TEL. : | 10-6-2007 |
| SUMBER HARGA : | HD |
| KOLEKSI : | KFI |
| NO. INVENTARIS : | 174/HD/2007 - k.1 (1) |
| KLASIFIKASI : | 371.201.2 Nd. kes |

JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2007

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan tulisan ini dengan sebaik-baiknya,

Tulisan ini berjudul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Mutu Sekolah” berisikan pembahasan mengenai konsep kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, dan perbedaan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional, serta kesimpulan yang mengemukakan beberapa cara yang mungkin dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan mutu sekolah. Materi bahasan dalam tulisan ini dapat dijadikan sebagai referensi tambahan khusus untuk topik kepemimpinan.

Besar harapan penulis semoga tulisan ini bermanfaat bagi pembaca sekalian dan, terima kasih.

Padang, Mei 2007

Penulis,

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| Kata Pengantar | i |
| Daftar Isi | ii |
| Daftar Tabel | iii |
| A. Pendahuluan | 1 |
| B. Pembahasan | 2 |
| 1. Konsep Kepemimpinan | 2 |
| 2. Kepemimpinan Transformasional | 6 |
| 3. Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dan Transsaksional | 11 |
| C. Kesimpulan | 13 |
| Daftar Pustaka | 15 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|--|---------|
| 1. Perbedaan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Transsaksionla ... | 12 |

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN MUTU SEKOLAH

A. Pendahuluan

Sekolah bermutu merupakan sekolah idaman para pengelola dan masyarakat, serta pemerintah. Karenanya mewujudkan sekolah bermutu merupakan kepentingan semua pihak yang terkait dengan pendidikan.

Mutu diartikan sebagai karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan (*customer*). Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Mutu pendidikan adalah suatu ukuran keberhasilan pendidikan yang memuaskan bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Mutu sekolah merupakan ukuran kepuasan masyarakat terhadap keberhasilan sekolah dalam memberikan layanan dan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk mewujudkan hal tersebut kepala sekolah harus melakukan berbagai upaya untuk bisa mempengaruhi sumber daya manusia baik di dalam maupun di luar sekolah untuk bisa berkontribusi dalam setiap pengelolaan sekolah sesuai dengan kapasitas yang diharapkan. Perubahan lingkungan sekolah dapat dilihat dari dua sisi, lingkungan internal dan eksternal sekolah. Keduanya menjadi faktor pemicu bagi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah untuk melakukan transformasi lingkungannya menjadi suatu kondisi yang lebih bermakna bagi sekolah, sehingga dapat mewujudkan mutu sekolah yang diharapkan melalui berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan sekolah dengan maksimal.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut diperlukan kepemimpinan yang tepat dalam konteks tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Sebab setiap personil sekolah dan semua orang yang terlibat dalam pengelolaan sekolah dibawa untuk mau dan mampu untuk melakukan berbagai aktifitas yang berorientasi pada perbaikan pembelajaran di sekolah. Makalah ini akan

membahas tentang konsep kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, perbedaan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

B. Pembahasan

1. Konsep Kepemimpinan

Setiap penulis literatur kepemimpinan pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan. Yukl (1994), Oteng Sutisna (1989) melukiskan kepemimpinan secara umum sebagai suatu proses mempengaruhi atau membujuk (*inducing*) orang lain menuju pencapaian sasaran atau tujuan bersama. Definisi ini mencakup tiga elemen berikut:

- a. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*).

Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada kepemimpinan. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka. Dalam kaca mata teori perilaku (*behavioural theory*), kepemimpinan dideskripsikan dengan sejauhmana pemimpin berperilaku. Analisa mencakup perilaku pemimpin dan efek perilaku pemimpin terhadap produktifitas dan kepuasan kerja staf atau bawahan. (Razik & Swanson, 1995)

- b. Kepemimpinan merupakan suatu proses.

Agar dapat memimpin dengan baik dan efektif, pemimpin harus melakukan sesuatu, seperti telah diobservasi oleh John Gardner pada tahun 1986-1988 (dalam Razik & Swanson, 1995:48) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas, kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang menjadi pemimpin. Lebih jauh Sergiovani menjelaskan (Razik & Swanson, 1995) bahwa dalam pandangan budaya, aspek-

aspek budaya organisasi merupakan hal-hal yang bisa dihitung untuk pencapaian tujuan yang dibuat. Budaya diterjemahkan sebagai kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, artifak, dan berbagai tradisi organisasi yang telah dianut secara bersama oleh para anggota organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan merupakan suatu hal yang melekat dengan budaya itu sendiri.

- c. Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan.

Pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi. Mencermati kekuasaan yang dimiliki seseorang di dalam organisasi, kekuasaan dapat mengarahkan perilaku dan interaksi manusia di dalam organisasi. Razik & Swanson (1995) mendefinisikan kekuasaan dalam konteks kepemimpinan sebagai kekuatan untuk menentukan arah perilaku yang diharapkan dalam situasi interaksi manusia.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat kita simpulkan bahwa kepemimpinan selalu melibatkan unsur pemimpin, pengikut, dan konteks. Ketiadaan dari salah satu unsur tersebut akan menghilangkan esensi pemimpin itu sendiri. Dan pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Sekolah sendiri merupakan organisasi yang dicirikan dengan sistem terbuka (*open system*) yang secara pasti akan dipengaruhi oleh berbagai hal yang berada di luar lingkungannya. Bahkan input itu sendiri berasal dari masyarakat dan akan kembali kepada masyarakat (Hoy and Miskel, 2001). Hal ini makin menguatkan bukti bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah harus yang merespon secara positif berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah. Sebagai kajian, Dewan Pendidikan Daerah Delaware (2001) telah merumuskan

pengetahuan dan keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh kepala sekolah saat ini, yaitu: (1) *Systemic leadership*, (2) *instrucional leadership*, (3) *Community and political leadership*, (4) *Organizational leadership*, (5) *Interpersonal and ethical leadership*.

Institute for Educational Leadership di Amerika mengungkapkan tentang perubahan respon tersebut berdasarkan waktu. Pada awal abad 20 prioritas pengelolaan sekolah disingkat dengan 4B, yaitu *Bonds, Butgets, Buses, and Building*. Pada tahun 1970-an berubah menjadi 4R, yaitu *Race, Resources, Relationship, and Rules*. Pada tahun 1980-an sampai saat ini berubah lagi menjadi 4A's, yaitu *Academic standards, Accountability, Autonomy and Ambiguity* dan 5 C's, yaitu *Collaboration, Communication, Connection, Child advocacy and Community building*. Perubahan tersebut didasarkan pada perubahan lingkungan pendidikan yang terjadi disetiap saat.

Berbagai ahli mendefinisikan kepemimpinan secara berbeda. Demikian dikemukakan oleh Leithwood (Bush & Golver, 2003) "*there is no agreed definition of the concept of leadership* ." juga ditambahkan oleh Yukl (1989) "*the definition of leadership is arbitrary and very subjective*." Namun demikian, dalam konteks untuk memahami isi dalam istilah kepemimpinan, maka ada beberapa makna yang dapat ditelusuri dari berbagai ahli yang menunjukkan kesamaan. Yukl (1994:2) mengemukakan beberapa definisi kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah "perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). (Hempill and Conns)
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannebaum, Weschler & Massarik)

3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal dan pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. (*Stogdill*)
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi. (*Katz & Kahn*)
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah untuk pencapaian tujuan. (*Rauch & Behling*)
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengaruh yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. (*Jacobs & Jacques*)
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya. (*Hosking*)

Sedangkan Yukl (1994:4) sendiri mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi. Mencermati berbagai definisi di atas, penulis melihat bahwa secara umum, ada makna bersama yang disepakati oleh berbagai ahli di atas, yakin kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi orang lain. Namun demikian, alat untuk mempengaruhi inilah yang kemudian ditafsirkan berbeda antara satu ahli dengan ahli yang lainnya.

Pandangan lain mengenai kepemimpinan dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2004:64) sebagai berikut:

"Kepemimpinan mengacu kepada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa."

Kepemimpinan tersebut memiliki beberapa fenomena, yaitu:

1. Suatu kekuatan yang mengalir secara otomatis dan mungkin tidak disadari dan dengan cara yang mungkin juga tidak diketahui dan dirasakan antara pemimpin dengan para pengikutnya supaya mau mengerahkan tenaganya secara teratur menuju sasaran yang disepakati bersama.
2. Akan mewarnai dan diwarnai/dipengaruhi oleh media, lingkungan, dan iklim organisasi.
3. Senantiasa bergerak, dinamis, aktif, agresif serta sewaktu-waktu dapat saja berubah-ubah intensitasnya dan keelusaannya, bersifat dinamis atau tiada berhenti berkarya, bergerak berinisiatif dan berfikir.
4. Pada hakikatnya bekerja menurut prinsip, alat, dan metode yang pasti dan tetap.

Dalam kajian ini, penulis mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi staf atau personil organisasi untuk melakukan suatu aktivitas guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara bersama.

2. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mc Gregor Burns pada tahun 1978 yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks keorganisasian oleh Bernard Bass (Yukl, 1994).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan

agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

"Transformational leadership is a form of leadership that occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and the mission of the group and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group." (Epitropaki, 2001:1).

Perhatian kepada kepemimpinan dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan ini, kerap kali bertentangan dengan anggapan bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi dalam praktik proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, di mana manusia cenderung dipandang sebagai suatu *entity* ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya.

Kepemimpinan transformasional dijalankan oleh pemimpin dengan:

1. Cerdas mengeluarkan pikirannya mengenai satu visi masa depan.
2. Menggunakan berbagai cerita dan simbol untuk mengkomunikasikan visi dan pesannya.
3. Merinci mengenai pentingnya memiliki perasaan yang kuat mengenai tujuan dan misi bersama.

4. Berbicara dengan optimis dan antusias menunjukkan percaya diri bahwa tujuan bisa tercapai.
5. Menimbulkan kepercayaan dan tanggungjawab para pengikutnya dengan melakukan hal yang benar tidak semata-mata melakukan sesuatu secara benar.
6. Menanamkan kebanggaan para pengikutnya terhadap berbagai hal yang berkaitan dengan mereka.
7. Memperbincangkan nilai dan keyakinan yang paling penting bagi mereka.
8. Mempertimbangkan konsekwensi moral dan etis dari suatu keputusan.
9. Mencari pandangan yang beragam manakala memecahkan suatu masalah.
10. Pembujuk para pengikut untuk menantang asumsi lama mereka dan memecahkan masalah dengan cara baru.
11. Menghabiskan waktu untuk mengajar dan melatih.
12. Mempertimbangkan perbedaan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi (keinginan) para pengikut.
13. Merasa iba, apresiatif, dan responsif kepada setiap pengikut dan mengenali serta merayakan setiap prestasi para pengikut.

Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah 'status quo' dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Dari berbagai kajian mengenai kepemimpinan transformasional, Olga Epitropaki (2001:1) mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi, yaitu :

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi,

- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan,
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi,
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi,
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin, dan
- f. Mengurangi *stress* para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Demikian halnya, Yukl (1994) mengemukakan dari berbagai hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, beberapa pedoman bagi pemimpin yang mengimplementasikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

- a. Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik
- b. Kembangkan sebuah visi untuk mencapai visi tersebut
- c. Artikulasikan dan promosikan visi tersebut
- d. Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis
- e. Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut
- f. Gurunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri
- g. Rayakan keberhasilan
- h. Gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menemukan nilai-nilai utama.
- i. Memimpin melalui contoh
- j. Menciptakan, memodifikasi, atau menghapuskan bentuk-bentuk kultural
- k. Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan.

Bass (Hartanto:1991) beranggapan bahwa untuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara, yaitu :

1. *Idealized Influence Charisma*. Untuk menggambarkan seorang pemimpin kharismatik, dimana didalamnya termuat perasaan cinta dari anak buah, bahkan bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah seorang pemimpin kharismatik, mengilhami loyalitas dan ketekunan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan para bawahannya.
2. *Individualized Consideration*. Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagai mana tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lainnya. Pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan dan bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.
3. *Intellectual Stimulation*. Di dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menginterpretasikan mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak bawahan untuk berfikir dengan cara-cara baru. Jelasnya pemimpin mampu meningkatkan intelegensi rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama.
4. *Inspiration*. Seorang pemimpin diharuskan memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan harapan yang tinggi yang mungkin dicapai kepada bawahan. Penggunaan simbol-simbol dimungkinkan untuk memfokuskan berbagai usaha

untuk mencapai tujuan, dengan mengemukakan tujuan utama terlebih dahulu kepada bawahan melalui cara yang sederhana.

3. Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dan transaksional

Berdasarkan hasil kajiannya dengan menggunakan *multi factor question (MQL)* mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional pada dasarnya merupakan suatu kontinum yang terdiri dari dua titik. Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada upaya mempengaruhi pengikut dengan minat-minat pribadinya, sedangkan kepemimpinan transaksional lebih menekankan pengaruh cita-cita leluhur.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dibedakan dari dua sudut pandang, yaitu 1) efek pemimpin terhadap para pengikutnya dan 2) cara yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut. Perbedaan yang lebih jelas antara ke dua jenis kepemimpinan diperlihatkan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel.1
Perbedaan antara Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

| Sudut Pandang | Jenis Kepemimpinan | |
|---|--|--|
| | Transformasional | Transaksional |
| Efek Pemimpin Terhadap para pengikutnya | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menimbulkan efek emosional yang kuat 2. Mengembangkan pengikut untuk tidak tergantung 3. Komitmen terhadap cita-cita | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang menimbulkan efek emosional pengikut 2. Mengembangkan pengikut untuk selalu tergantung 3. Kesetiaan terhadap sesuatu berubah sesuai dengan kebutuhan |
| Cara mempengaruhi para pengikut | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kharisma (proses mempengaruhi pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan impian tersebut) 2. Stimulasi intelektual 3. Perhatian yang diindividualisasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan-imbalan dan penggunaan insentif dan <i>contingent rewards</i> untuk mempengaruhi motivasi 2. Pemantauan para pengikut dan tindakan-tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif 3. Penggunaan <i>contingent punishment</i> dan tindakan-tindakan memperbaiki lainnya sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata dari standar-standar kinerja yang dapat diterima |

C. Kesimpulan

Sekolah bermutu merupakan sekolah idaman para pengelola dan masyarakat, serta pemerintah. Oleh karena itu mewujudkan sekolah bermutu merupakan kepentingan semua pihak yang terkait dengan pendidikan. Mutu diartikan sebagai karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan (*customer*). Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Mutu pendidikan adalah suatu ukuran keberhasilan pendidikan yang memuaskan bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Mutu sekolah merupakan ukuran kepuasan masyarakat terhadap keberhasilan sekolah dalam memberikan layanan dan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk mewujudkan hal tersebut kepala sekolah harus melakukan berbagai upaya untuk bisa mempengaruhi sumber daya manusia baik di dalam maupun di luar sekolah untuk dapat berkontribusi dalam setiap pengelolaan sekolah sesuai dengan kapasitas dan kepatutannya.

Kepemimpinan yang tepat dalam konteks tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Setiap personil sekolah dan semua orang yang terlibat dalam pengelolaan sekolah dibawa untuk mau dan mampu untuk melakukan berbagai aktifitas yang berorientasi pada perbaikan kualitas/ mutu pembelajaran. Beberapa hal utama untuk mewujudkan hal tersebut melalui kepemimpinan transformasional adalah; (1) Mengembangkan kharisma kepala sekolah. Pengembangan kharisma ditujukan pada upaya untuk memunculkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi personil sekolah dengan kepemimpinan dirinya. Kepala sekolah harus mampu memunculkan keteladanan sebagai upaya untuk mengikat emosi pengikut supaya dapat memahami apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, (2) Menjamin kepuasan setiap personil sekolah dengan memperhatikan setiap keunikan personil sekolah dalam hubungannya dengan interaksi mereka di sekolah untuk menyelesaikan tugas-tugasnya masing-masing. Kepala sekolah harus berani mengakui dan

menerima keunikan setiap personil sekolah, termasuk dalam mengakomodasi berbagai perbedaan karakter untuk kemudian menjadikan bahan untuk membangun keunggulan sekolah, bukan sebaliknya. Untuk ini, kepala sekolah harus mampu memberikan perhatian, pembinaan, pembimbingan, pelatihan baik secara individu maupun kelompok, (3) Memahami dan terus berusaha mengerti cara berfikir dan berperilaku personil sekolah dalam interaksi keseharian di sekolah. Termasuk simbol-simbol yang dimunculkan oleh personil sekolah. Keberhasilan upaya kepala sekolah dapat dilihat dari sejauhmana personil sekolah memiliki dan mampu untuk melakukan perubahan dalam hal kemampuan rasionalitas dan pemecahan masalah, dan (4) Mengkomunikasikan berbagai harapan dan visi sekolah kepada setiap personil sekolah. Bahkan kepala sekolah harus menggunakan berbagai simbol untuk mendukung komunikasi yang dilakukannya dapat berlangsung secara efektif. Indikator keberhasilan upaya ini dapat dilihat dari sejauhmana kepala sekolah memiliki berbagai cara yang efektif untuk mengkomunikasikan harapan-harapan, visi, dan misi sekolah disamping melihat sejauhmana personil sekolah memahami dan menginternalisasi harapan, visi dan perannya yang harus dilakukan sesuai dengan posisi setiap personil di sekolah.

Daftar Pustaka

- Danim, Sudarwan. (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta : Bumi Aksara
- Epitropaki, Olga. (2001). *What is? Transformational Leadership*. Inggris: Institute of Work Psychology University of Sheffield
- Hoy, Wayne K. & Miskel, CecilG (2001) *Educational Administration : Theory, Research, and practice* (Sixth Edition) New York. Mc Graw Hill
- Iksan, Rumtini. *Kepemimpinan transformasional kepala sekolah SLTP dan korelasinya dengan manajemen intruksional di Beberapa Sekolah di Yogyakarta*. (Online)
Tersedia :
[http:// www. Depdiknas. Go. Id/ Jurnal/ 38/ Kepemimpinan % 20 Transformasional. Htm](http://www.Depdiknas.Go.Id/Jurnal/38/Kepemimpinan%20Transformasional.Htm)
- Razik, Taher A. & Swanson, Austin D. (1995). *Fundamental Concept of Educational Leadership and Management*. Colombus- Ohio: Prentice Hall
- Sutisna, Oteng.(1985). *Administrasi Pendidikan Dasar teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung : Angkasa
- Yukl, Gary. (1994). *Leadership In Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
Alibahasa Udaya, Yusuf . (1998) *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.