

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
OLEH PEMIMPIN PENDIDIKAN**
(Suatu Kajian Membangun Paradigma Pemimpin Pendidikan)

Oleh: Amin Haris
aminharis98@yahoo.co.id

Abstrack

Education is defined as the effort to help students in gaining the maturity of thoughts which performed in a unit of organization, so that between one effort and the others are correlated to each other. Managing education by creating conducive and sustainable learning environment is a commitment in reaching agreement as an educational leader. Transformational leadership style used by the principals is very effective in developing schools become high achieving schools, through the efforts performed by the principals, such as: First, in developing school vision and missions, the principals perform forgone observation and learn school culture, strengths and weaknesses at the beginning of their leadership at the schools, involve all school's elements, socialize the target of school vision, and at last, the vision then formulated into measured missions as well as interpreted it in to clear school and communica- ted it to all school community.

Key words: principal, transformational leadership, education,

Abstrak

Pendidikan merupakan usaha membantu anak didik mencapai kedewasaan, diselenggarakan dalam suatu kesatuan organisasi sehingga usaha yang satu dengan lainnya saling berhubungan dan saling mengisi. Pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif serta berkelanjutan merupakan komitmen dalam pemenuhan janji sebagai pemimpin pendidikan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala seko- lah sangat efektif dalam menciptakan sebuah sekolah menjadi berprestasi, yaitu melalui upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah, seperti: Pertama, dalam mengembangkan visi dan misi sekolah, kepala sekolah terlebih dahulu melaku- kan observasi dan mendalami budaya sekolah, mempelajari kekuatan dan kelemahan sekolah, melibatkan semua unsur sekolah dalam menciptaka visi dan misi sekolah, mensosialisasikan visi dan misi sekolah yang ingin dicapai, dan visi tersebut kemudian dioperasionalkan ke dalam misi dan diterjemahkan ke dalam tujuan yang jelas, serta dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah.

Kata Kunci: kepala sekolah, kepemimpinan transformasional, pendidikan

A. Pendahuluan

Kepemimpinan pendidikan memiliki peran yang sangat strategis dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Mulai dari tingkat makro yaitu Menteri Pendidikan, Kepala Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota, sampai ke tingkat mikro yaitu kepala sekolah semuanya berkewajiban mengembangkan berbagai jenjang pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut.

Dari setiap level tingkat kepemimpinan pendidikan di atas memiliki peran masing-masing. Ketika peranan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka akan menghasilkan *output* pendidikan yang baik dan membanggakan bagi warga negara. Begitu pula sebaliknya ketika peran itu tidak dapat terlaksana dengan baik atau tidak mencapai tujuan yang diharapkan, maka wajar saja dari hasil pendidikan kita hari ini, orang bilang belum membanggakan, masih tertinggal dari negara-negara maju.

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia terlihat dengan jelas bahwa warga negara Indonesia masih berburuh melanjutkan studi ke negara-negara yang tingkat pendidikannya terbilang maju. Bagi negara maju, datangnya para mahasiswa dari luar negeri berarti juga datangnya devisa tanpa harus menukar dengan barang yang diproduksinya. Karena awalnya universitas- universitas yang menjadi tujuan mahasiswa dari berbagai negara adalah universitas-universitas yang sudah berkembang, dapat dianggap semacam peneguhan kemajuan (Huda, 2009). Ada beberapa negara yang telah berhasil dalam bidang ini. Altabach and Knight sebagaimana dirilis Huda, bahwa India dan Filipina mencatat sebagai negara terbanyak menerima mahasiswa dari negara-negara berkembang. India mempunyai 8000 mahasiswa asing, atau 95% dari negara yang berkembang lainnya. Cina dan Malaysia mulai banyak menerima mahasiswa asing. Kenyataan itu, membuktikan bahwa Indonesia tidaklah demikian, masih tertinggal jauh bila dibandingkan dengan negara-negara asing yang sudah maju pendidikannya.

Bahkan yang menariknya, banyak orang tua di Indonesia yang anaknya masih terbilang berusia Sekolah Dasar (SD), mereka sudah bercita-cita ingin menyekolahkan mereka keluar negeri. Kalau kita yang orang Indonesia saja sudah demikian menilai rendah mutu pendidikan negeri ini, tentu lebih rendah lagi kalau orang asing yang menilainya. Sebaliknya kalau pun ada orang asing yang studi di Indonesia itu pun program studi/prodi yang diambilnya adalah jurusan bahasa Indonesia, karena mereka turis yang sengaja melancong ke Indonesia, ingin mempelajari bahasa Indonesia, dan jurusan budaya, mereka ingin mengetahui budaya-budaya di Indonesia. Bagi mereka orang asing yang studi ke Indonesia ini, setelah kembali ke negara asalnya ilmu yang diperoleh bukanlah menjadi syarat untuk mencari pekerjaan di negaranya. Sedangkan kebiasaan dari orang Indonesia, bahwa kalau seseorang itu sudah studi lanjut ke luar negeri Ijazahnya itu syarat untuk mencari pekerjaan, jabatan, pangkat atau hal yang lain di negeri ini. Bahkan menjadi sebuah kebanggaan.

Dalam rangka mewujudkan majunya pendidikan dan dapat menjadikan Indonesia sebagai tujuan mahasiswa asing, ini merupakan tanggung jawab pemerintah, Menteri Pendidikan, Dinas pendidikan Provinsi, Kabupaten atau Kota, dan kepala sekolah sebagai aktor yang langsung bersentuhan dengan peserta

didik atau siswa. Demikian pula perguruan tinggi di Indonesia dalam rangka menarik mahasiswa asing, menjadi suatu kewajiban untuk berbenah mempersiapkan semua persyaratan yang diinginkan oleh mahasiswa asing, sehingga mereka bisa betah studi di negeri ini. Adanya mahasiswa asing yang studi di Indonesia akan mendatangkan devisa negara.

Dari berbagai uraian di atas dapat dinyatakan pelaku utama sekaligus pemimpin pendidikan dan pembelajaran adalah kepala sekolah. Berhasil atau tidak program pendidikan yang dirumuskan dari pusat maupun daerah akan ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Sebab, kepala sekolah memegang peranan sentral dalam melakukan proses kepemimpinan pendidikan dan pembelajaran, serta langsung berhadapan dengan para siswa sebagai objek pendidikan yang akan dicerdaskan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional.

Namun, untuk mewujudkan keberhasilan tujuan pendidikan tersebut maka salah satu caranya melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah, sebab kepemimpinan transformasional menjadikan kepala sekolah tetap meningkatkan kualitas kepemimpinannya dan tetap mempertahankan *image* masyarakat tentang sekolah favorit dan berprestasi yang dipimpinya. Dan terus meningkatkan prestasi akademik dan non akademik siswa, dan senantiasa mempertahankan dukungan atau pembinaan kepada guru untuk mengembangkan kualitas diri mereka melalui kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan, seminar, workshop, kursus-kursus, memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan lanjut, khusus bagi guru-guru yang memiliki minat dan berpotensi.

B. Konsep Kepemimpinan Pendidikan

Kepala sekolah adalah pemimpin di setiap jenis dan satuan pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan memimpin yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati dikuasai, dan diwujudkan dalam melaksanakan tugas-tugas keprofesionalannya sesuai dengan Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan (Permendiknas NO. 19. 2007). Permendiknas No. 28. 2010 menyatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan dengan kompetensi yang dimiliki: pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Namun demikian, mengingat tanggung jawab kepala sekolah itu sangat kompleks, idealnya Permendiknas tersebut tidak harus menyatakan bahwa jabatan kepala sekolah itu hanya sebagai tugas tambahan seorang guru. Hal ini, saya nyatakan bahwa tugas guru dan kepala sekolah jauh berbeda. Tugas guru sebatas, mengajar, mendidik, menguasai materi, metode, mengevaluasi dari hasil belajar siswa. Sementara kepala sekolah selain telah dikuasainya unsur-unsur di atas, ia harus menguasai ilmu kepemimpinan pendidikan atau kekepalasekolahan, manajemen siswa, kurikulum, keuangan, sarana prasarana, humas, keuangan, manajemen konflik, stres, strategi pengambilan kebijakan, gaya kepemimpinan, tipe kepemimpinan, manajemen SDM pendidikan, orientasi kepemimpinan, perilaku organisasi, dan manajemen mutu. Artinya tidak semua guru memahami

tanggung jawab seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, apalagi melaksanakannya.

Di beberapa Kabupaten atau Kota yang kental politisnya atau di daerah terpencil hancurnya kepemimpinan pendidikan di sekolah karena dari sistem pengusulan dan pengangkatan kepala sekolahnya hanya melalui bisikan gaib atau makhluk halus dari tim sukses kepala daerah Bupati atau Wakil Bupati yang disampaikan melalui telinga Kepala Dinas Pendidikan, orang terdekat yang akan diusulkan dan disampaikan kepada Bupati untuk diangkat sebagai kepala sekolah.

Bahkan guru yang tidak memenuhi syarat pun dapat diangkat menjadi kepala sekolah, syaratnya menjadi tim sukses pada saat kampanye pemilihan kepala daerah atau adanya hubungan ahli famili dengan Bupati atau kepala dinas sekalipun, itu jabatan kepala sekolah dipastikan akan Anda peroleh. Di daerah yang kental politisnya ini, syarat khusus menjadi kepala sekolah tidak begitu dianggap penting, semisalnya sudah pernah ikut CAKEP atau sudah berpendidikan magister kepemimpinan, itu tidak menjadi perhatian penting bagi Bupati atau Kepala Dinas untuk diusulkan seseorang menjadi kepala sekolah. Wong yang sudah ikut CAKEP saja atau sudah menyandar magister kepemimpinan saja tidak menjadi perhatian untuk di angkat menjadi kepala sekolah.

Kenyataan sangat memilukan dari kasus di atas ada daerah di Indonesia yaitu Kabupaten atau Kota, setelah Bupati mengangkat seseorang menjadi kepala sekolah, di mana kehadiran kepala sekolah tersebut ditolak oleh para guru dan siswa. Sebabnya bisa karena para guru dan siswa tidak menerima sang kepala sekolah tersebut, atau ada juga para siswa dan guru tidak terima kalau kepala sekolah mereka dimutasikan atau diturunkan jabatannya dari kepala sekolah. Bahkan ada mantan kepala sekolah menuntut Bupati yang baru ke ranah hukum, karena beberapa bulan bertugas Bupati baru tersebut merombak mengganti sejumlah kepala sekolah dengan yang lain, menurut versi Bupati baru tersebut lebih dekat dengannya tetapi bukan lebih baik dari sebelumnya. Dari kasus inilah para mantan kepala sekolah menggugat Bupati untuk mengembalikan jabatan mereka kembali menjadi kepala sekolah.

Tugas kepala sekolah memang begitu kompleks dan besar dan jauh beda dengan tugas guru, sehingga tidak bisa seenaknya para pembuat keputusan di kementerian pendidikan menyatakan dalam Permendiknas, bahwa tugas kepala sekolah sebagai tugas tambahan seorang guru. Menjadi kepala sekolah yang hebat tidak cukup hanya bermodal prestasi mengajar semata, akan tapi sebelum diangkat menjadi kepala sekolah melalui pengalaman: 10 %, S1: 10 %, prestasi: 10 %, ikut CAKEP: 15 %, S2 magister kepemimpinan pendidikan : 20 % dan berpendidikan S3 doktor kepemimpinan pendidikan: 30 % dan pengakuan lembaga formal dan tidak formal atau masyarakat umum: 5 %. Menjadi kepala sekolah yang hebat harus ada pengakuan dari setiap orang atau masyarakat yang mengetahui secara objektif rekam jejak dari seorang kepala sekolah. Kalau pun ada pengakuan formal dari lembaga formal yang hanya berupa sertifikat itu pun belum tentu hebat, karena memperolehnya hanya melalui administrasi-administrasi yang bisa disulap keobjektifannya. Memperolehnya pun bisa melalui pendekatan atau malah melalui bayaran, sehingga luput dari pengakuan

masyarakat yang secara pasti mengetahui tentang kehebatan sang kepala sekolah tersebut.

Berikut akan ditampilkan karakteristik perbedaan tugas tanggungjawab guru dan kepala sekolah, sehingga tidak bisa seenaknya menyatakan menjadi kepala sekolah hanya tugas tambahan seorang guru, sehingga tugas kepala sekolah dianggap mudah dan sepele.

Tabel.21. Perbedaan Tanggungjawab Guru dan Kepala Sekolah.

Guru/Banyak Orangdd	Kepala Sekolah (1) Orang
Mendidik, mengajar para siswa	Pemimpin dalam menciptakan visi sekolah
Memberikan layanan konsiling	Pemimpin dalam mewujudkan visi sekolah
Mengevaluasi proses belajar mengajar	Pemimpin dalam perumusan program sekolah
Mendampingi ekstra kurikuler	Pemimpin dalam mendidik para siswa
Menjadi bendahara sekolah	Pemimpin dalam evaluasi PBM
Menjadi Waka. Kesiswaan	Pemimpin sumber daya manusia sekolah
Menjadi Waka. Kurikulum	Pemimpin dalam proses belajar mengajar
Menjadi Waka. Humas	Pemimpin dalam implementasi kurikulum
Menjadi Waka. Saspras	Pemimpin dalam manajemen kesiswaan
Menjadi unit kepala penjaminan mutu	Pemimpin hubungan sekolah dan masyarakat
Mendampingi ekstra kurikuler	Pemimpin dalam pembiayaan sekolah
Menjadi kepala leboratorium	Pemimpin sarana dan prasarana sekolah
Menjadi kepala penjaminan mutu	Pemimpin dalam penjaminan mutu sekolah
Anggota/pembantu	Pemimpin SDM dalam Entrepreneurship
Anggota/pembantu	Pemimpin pengembangan profesionalisme guru
Anggota/pembantu	Pemimpin dalam membantu guru dan staf
Anggota/pembantu	Pemimpin dalam merumuskan ide-ide cerdas
Anggota/pembantu	Pemimpin ekstra kurikuler
Anggota/pembantu	Pemimpin dalam pencegahan Narkoba
Anggota/pembantu	Pemimpin penanggulangan bencana Alam
Anggota/pembantu	Pemimpin dalam pembuat keputusan sekolah
Anggota/pembantu	Pemimpin spiritual di sekolah
Anggota/pembantu	Pemimpin dalam penyelesaian konflik di sekolah
	Pemimpin dalam melakukan ananilis kebijakan
	Pemimpin dalam penjaminan mutu sekolah
	Pemimpin dalam proses akreditasi sekolah

Dari sekian banyak tugas dan tanggungjawab kepala sekolah tersebut di atas adalah merupakan tanggungjawab mutlak yang harus mampu dilaksana-kan oleh

kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Tugas-tugas kepala sekolah dilaksanakan dalam upaya untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Sementara bagi guru yang mendapat tugas sebagaimana disebutkan di atas adalah sebatas menerima pendelegasian tugas dari kepala sekolah. Akan tetapi walaupun tugas tersebut telah didelegasikan kepada guru-guru, namun dalam pelaksanaannya tetap dibawah kendali kepemimpinan kepala sekolah.

Sedangkan Permendiknas no NO. 19. 2007 memuat tugas pokok kepala sekolah diantaranya kepala sekolah bertanggungjawab:

- a. menjabarkan visi ke dalam misi target mutu;
- b. merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;
- c. menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah;
- d. membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;
- e. bertanggungjawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah;
- f. melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah. Dalam hal sekolah swasta pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah;
- g. berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat;
- h. menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
- i. menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik;
- j. bertanggungjawab atas perencanaan atas partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum;
- k. melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah;
- l. meningkatkan mutu pendidikan;
- m. memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
- n. memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dapat dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah;
- o. membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar mengajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;
- p. menjamin manajemen organisasi dan pengoprasian sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
- q. menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
- r. memberi contoh teladan dan tindakan yang bertanggung jawab;
- s. Mendelegasikan tugas kepada wakil kepala sekolah sesuai bidangnya.

Berdasarkan pernyataan landasan yuridis di atas, maka kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar dalam mengembangkan sekolah sebagai lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus dapat memahami secara utuh

bahwa sekolah merupakan komunitas pelajar. Kepala sekolah juga harus menyatakan kepada semua *stakeholders* di sekolah bahwa mereka harus dapat mempertahankan berbagai *core business* sekolah yakni proses pembelajaran yang memiliki dua fungsi. *Pertama*, menjadikan setiap warga di sekolah sebagai pelajar yang efektif. *Kedua*, memastikan sejumlah pandangan ke depan untuk memilih pengetahuan-pengetahuan yang relevan yang sesuai dengan masa depan. Dalam kaitannya dengan ini, ada pertanyaan yang belum terjawab tentang bagaimanakah? sekolah merancang proses pembelajaran berorientasi ke depan? apakah ada kekuatan pendorong yang mengarahkan sekolah ke satu titik yang terarah? Jawabannya tergantung kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah, (Kapur, 2007). Pertanyaan di atas harus terjawab melalui kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Dapat dinyatakan keberhasilan sekolah itu dalam mewujudkan visinya perlu didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah. Sebagaimana ditegaskan Bafadal (2006) kepemimpinan kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang dimiliki sekolah dan sebagai fungsi organik dalam proses manajemen di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi produktivitas sekolah, budaya organisasi, dan kualitas kinerja guru. Mulyasa (2007) menyatakan kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan lebih untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal mencapai tujuan bersama.

Demikian Roche (Mantja, 2010) menyatakan kepala sekolah itu dituntut menjalankan kepemimpinan yang mampu menciptakan semangat kerja guru yang tinggi untuk menunjang terwujudnya tujuan sekolah. Sementara Danim (2008) mengatakan bahwa kepala sekolah harus mampu menampilkan kepemimpinan tim (*team leadership*) bersama wakil kepala sekolah, guru dan staf lain. Kemampuan, keahlian, dan keterampilan menjadi bekal kepala sekolah untuk mampu menjalankan roda lembaganya.

Setiap jenjang pendidikan memiliki tujuan, yaitu untuk Sekolah Dasar bertujuan membantu murid mengembangkan dasar intelektual dan mental-nya dan melanjutkan ke sekolah lanjutan. Sekolah Menengah Atas bertujuan mempersiapkan siswa untuk memiliki keterampilan hidup bekerja dan atau melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi.

Setiap jenis dan jenjang sekolah merupakan institusi yang kompleks dan tidak akan menjadi baik dengan sendirinya kecuali dengan pengelolaan yang baik dan inovasi (Gorton, 1977 dan Sergiovanni, 1987). Untuk menjalankan sebuah sekolah, faktor yang menentukan performa sekolah menjadi sekolah yang baik itu adalah kepemimpinan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Secara nyata kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Ia sebagai aktor utama yang bertugas mencapai terwujudnya visi pendidikan nasional melalui visi sekolah yang dipimpin. Visi pendidikan nasional yaitu: “terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan pro-aktif menjawab tantangan zaman yang selalu berupa”.

Dengan visi pendidikan tersebut, pendidikan nasional mempunyai misi yang dapat dijadikan sebagai panduan kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan nasional, yaitu:

1. Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia.
2. Membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak usia dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar.
3. Meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral.
4. Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalihan, sikap, dan nilai berdasarkan standar nasional dan global; dan
5. Memberdayakan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kepala sekolah harus memahami sistem pembaharuan pendidikan yang memerlukan strategi. Adapun strategi pendidikan nasional mesti dipahami kepala sekolah yang dituangkan dalam Undang-Undang, yaitu:

1. Di setiap sekolah adanya pelajaran pendidikan agama serta akhlak mulia.
2. Pengembangan dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi siswa.
3. Proses pembelajaran yang dilakukan mendidik dan diaologis.
4. Evaluasi pendidikan, akreditasi, dan sertifikasi yang memberdayakan.
5. Peningkatan keprofesionalan pendidik dan tenaga pendidikan.
6. Penyediaan sarana belajar yang mendidik.
7. Pembiayaan pendidikan sesuai prinsip pemerataan dan berkeadilan.
8. Penyelenggaraan pendidikan yang terbuka dan merata.
9. Pelaksanaan wajib belajar.
10. Pelaksanaan otonomi manajemen pendidikan.
11. Pemberdayaan peran serta masyarakat.
12. Pusat pembudayaan dan pembangunan masyarakat; dan
13. Pelaksanaan pengawasan dan sistem pendidikan nasional.

Dalam mewujudkan visi pendidikan nasional tersebut, kepala sekolah harus memiliki kualitas kinerja yang unggul di sebut dengan kualitas prima, yaitu kualitas kepemimpinan dari segi manajerial yang dihasilkan dari "*mutu pribadi total*" di tambah "*kendali mutu total*" ditambah "*mutu kepemimpinan*". Menurut Kauzes dan Posner, bahwa dalam prakteknya ada 5 (lima) kualitas kepemimpinan yang unggul untuk dapat mencapai suatu tujuan, yakni: (1) pemimpin yang menantang proses; (2) memberikan inspirasi wawasan bersama; (3) memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi; (4) mampu menjadi petunjuk jalan, dan (5) memotivasi bawahan (dalam Mustopadidjaja, 2011).

Namun, untuk mencapai hal di atas kepala sekolah tidak puas dengan "*status quo*" akan tetapi harus memiliki keinginan kuat mengembangkan diri, yaitu memiliki komitmen organisasional yang kuat, *visionary*, disiplin yang tinggi, antusias, kemampuan berkomunikasi yang tinggi, manajemen waktu,

mampu menangani tekanan, empati berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, selalu siap melayani.

Bagi kepala sekolah kepemimpinan saat ini telah masuk ke dalam ranah global, oleh sebab itu kepala sekolah diharapkan harus memiliki kemampuan *global leadership* dan *mind set*, yaitu suatu kemampuan kepemimpinan yang mengglobal secara luas dan memiliki tingkat berpikir yang tinggi, sehingga pemimpin pendidikan tidak tertinggal zaman berkemajuan. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan ekspansi sekolah yang dipimpinnya tidak se-batas lokal, nasional tetapi bisa “go” internasional.

Apa pun yang terjadi selama ini tidak dapat dipungkiri rendahnya mutu pendidikan salah satu penyebabnya adalah faktor kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan tidak mampu memenuhi harapan publik, sehingga akibatnya lulusan lembaga pendidikan tidak terserap di lapangan kerja yang berdaya saing tinggi. Para lulusan lembaga pendidikan kita hanya dapat menempati posisi tenaga kasar. Berbanding terbalik dengan harapan dan cita-cita lulusan lembaga pendidikan kita di Indonesia.

C. Kepemimpinan Transformasional Di Lembaga Pendidikan

Bateman & Snell (2014) mengemukakan pemimpin transformasional (*transformational leader*) memberikan kontribusi pada kepemimpinan yang bertipe kharismatik, yaitu orang-orang yang mampu memotivasi orang lain untuk mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok. Pemimpin transformasional selalu mengusahakan keberhasilan dibanding selalu berusaha menghindari kegagalan; membangkitkan semangat melalui kharismatik; memberikan perhatian atas individu; memberikan monitoring satu-lawan-satu; memperlakukan anggota secara sama, karena tidak ada satu orang pun yang sama; memberikan rangsangan secara intelektual dengan membangkitkan pemahaman atas masalah dan solusinya bagi para pengikut; mengutarakan peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan organisasi, menggu-gah imajinasi dan menciptakan wawasan.

Menurut Robbin (2003) menyatakan kepemimpinan transformasional bentuk kepemimpinan yang mengilhami dan mencurahkan perhatian pada hal-hal kebutuhan pengembangan diri pengikutnya secara individual. Mereka mengubah kesadaran para pengikutnya terhadap persoalan yang dihadapi dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, mampu menggairahkan, membangkitkan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan kelompok.

Sementara itu, Bass (Mustopadijaja, 2011) juga berpendapat pemimpin transformasional selalu membangun kesadaran bawahan akan penting nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi, mendorong perubahan ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Menurut Bass, pengaruh dari kepemimpinan transformasional para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, dan loyalitas serta rasa hormat terhadap atasan, mereka termotivasi melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Pernyataan Burns (1978) bahwa konsep awal tentang kepemimpinan transformasional ini telah diformulasi melalui penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang di dalamnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian.

Mustopadidjaja (2011) menyatakan pemimpin transformasional selalu berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga bawahan plus pemimpin bekerja sama untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Mustopadidjaja, menyebutkan proses transformasional terlihat dari sejumlah perilaku kepemimpinan seperti; *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Secara ringkas perilaku dimaksud pakar di atas akan diuraikan sebagai berikut.

Attributed charisma. Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, akan memperlihatkan visi, kemampuan, keahlian serta tindakan lebih mendahulukan kepentingan organisasi. Pemimpin kharismatik sebagai dijadikan suri tauladan, idola, model panutan oleh bawahan, yaitu *idealized influence*.

Idealized influence. Pemimpin tipe ini selalu berupaya mempengaruhi bawahan melalui komunikasi langsung dengan cara menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi, komitmen, keyakinan, dan memiliki tekad untuk mencapai tujuan, mempertimbangkan akibat moral dan etik dari setiap keputusan. Memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidup. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, bawahan selalu berusaha mengindentikkan diri dengannya. Perilaku yang memomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Bawahan bertekad dan termotivasi mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

Inspirational motivation. Pemimpin transformasional akan bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahannya. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan, memberikan visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.

Intellectual stimulation. Disini pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara-cara kerja yang baru dan menyelesaikan tugasnya. Dalam pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, dan mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh,

menimbulkan semangat belajar yang tinggi (oleh Peter Senge, hal ini disebutnya sebagai “*learning organization*”).

Individualized consideration. Pimpinan selalu memberikan perhatian pribadi kepada bawahan, dan memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain; merasa diperhatikan dan diperlakukan secara baik oleh atasan. Dari kelima perilaku ini diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan kemudian perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan performance kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

Sedangkan Giancola & Hutchison (2005) mengemukakan kepemimpinan transformasional harus mengartikan dengan jelas mengenai visi organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut. Aviolo (Case, 2003) fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), secara bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*). Oleh Case, mengatakan meskipun terdapat perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, tetapi secara umum mereka mengartikannya sebagai agen perubahan (*an agent of change*).

Berikut akan dijelaskan karakteristik kepemimpinan transformasional diantaranya menurut:

- (1) Avolio (Komariah, 2006) menyatakan pemimpin transformasional tidak menyukai kekuasaan secara penuh, karenanya mereka mendelegasikan kekuasaannya kepada pengikutnya dengan mengembangkan kemampuan dan rasa percaya diri bawahannya, menciptakan kerja tim (*teamwork*) yang dapat mengatur diri sendiri, menyediakan jalur langsung untuk informasi penting dan menghilangkan pengawasan yang tidak perlu.
- (2) Bennis (1989). pemimpin transformasional senantiasa berpegang pada tanggung jawab moral, yang mampu memotivasi perubahan terhadap keinginan untuk memenuhi kebutuhan pribadi menjadi keinginan untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Pemimpin transformasional menciptakan dan mendorong, pemberdayaan karyawan untuk beraksi dan menyediakan visi masa depan yang menarik dari pada imbalan dan hukuman.
- (3) Barling, *et al* (2000) pemimpin transformasional juga sering melakukan pelatihan terhadap bawahan sehingga mampu meningkatkan persepsi, kinerja dan komitmen bawahannya.
- (4) Leithwood (1992) kepemimpinan transformasional bercirikan mengarahkan kemampuannya untuk membantu guru dan pegawai sekolah dalam mengembangkan, memelihara budaya sekolah berdasarkan kolaboratif dan profesional; menumbuhkan pengembangan guru; dan membantu para guru untuk mampu memecahkan masalah secara efektif.
- (5) Fauzudin (2011) pemimpin transformasional memiliki wawasan jauh ke depan, berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini, tapi di masa datang, dapat dikatakan sebagai pemimpin visioner, agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator; memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik, memberikan reaksi yang menimbulkan semangat,

daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan, memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya.

Hasil penelitian Fauzuddin menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat efektif dalam menciptakan sebuah sekolah menjadi berprestasi, yaitu melalui upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah, seperti:

Pertama, dalam proses mengembangkan visi dan misi, kepala sekolah terlebih dahulu melakukan observasi dan mendalami budaya sekolah, mempelajari kekuatan dan kelemahan sekolah, melibatkan semua unsur sekolah dalam menciptakan visi dan misi sekolah, mensosialisasikan visi dan misi sekolah yang ingin dicapai, dan visi tersebut kemudian dioperasionalkan ke dalam misi, diterjemahkan ke dalam tujuan yang jelas, serta dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah.

Kedua, dalam melakukan perubahan, kepala sekolah (1) menerapkan kepemimpinan yang demokratis, (2) membangun jaringan kerjasama dengan personil sekolah dan pihak luar baik dalam upaya peningkatan prestasi siswa maupun dalam peningkatan kualitas profesionalisme guru, (3) pelibatan staf dalam pengambilan keputusan, (4) memiliki keunggulan dalam membangun komunikasi yang baik dengan semua pihak, (5) membangun tim kerja (*team-work*) yang kuat, (6) menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, (7) memfasilitasi bawahan dalam pengembangan diri, (8) memotivasi para guru dan siswa agar memiliki minat dan semangat untuk berkembang dan belajar lebih giat, (9) menciptakan atmosfer yang mendorong para siswa untuk belajar dengan suasana yang nyaman melalui penyediaan fasilitas belajar, layanan khusus, inovasi pembelajaran, penyelenggaraan kegiatan intra dan ekstra kurikuler yang menyenangkan, dan (10) melakukan analisis SWOT dan sasaran strategis dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait secara proporsional.

Ketiga, dalam mendukung atau membantu transformasi individu guru, kepala sekolah (1) melakukan pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru melalui program MGMP, (2) mendorong guru untuk mau mengikuti berbagai seminar, pelatihan, dan workshop, (3) mengajak guru untuk melakukan penelitian dan suka menulis sebagai tujuan dalam meningkatkan kualitas individu guru, (4) memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan, (5) memberi kesempatan guru untuk membimbing kelompok kreativitas siswa, (6) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif, (7) bersama-sama guru mengembangkan menggunakan metode-metode mengajar sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku, (8) melakukan perencanaan kebutuhan anggaran untuk pembinaan guru dan melakukan supervisi.

D. Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional Kepala sekolah selalu meningkatkan kualitas kepemimpinannya dengan mempertahankan *image* di komunitas sekolah

dan masyarakat melalui peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa. Kepala sekolah senantiasa memberikan pembinaan kepada guru secara individu untuk mengembangkan kualitas diri mereka. Kepala sekolah dan para guru sama-sama memberikan kontribusi secara substantif dengan mendobrak kultur lama dan merintis tatanan nilai baru. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan, memberikan visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi. Menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses pembelajaran di sekolahnya, berani dan mampu mempengaruhi komponen sekolah dalam proses perbaikan atau perubahan sekolah dengan tetap berorientasi pada kemajuan belajar siswa; mampu mengembangkan rasa memiliki organisasi pada bawahannya (*sense of belonging*), dan rasa bertanggungjawab (*sense of responsibility*).

DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, I. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi. Studi Multi Kasus Pada Sekolah Dasar Berprestasi*. Yogyakarta. Aditya Media.
- Avalio B.J. and Bass B.M. 2002. *Developing Potential Across A Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates. Inc. Publishers.
- Bateman, T.S. & Snell. S.A. 2014. *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. Penerjemah: Abdillah, W. Jakarta: Salemba Empat
- Badan Standar Nasional Pendidikan: *Standar Kepala Sekolah. Permen Diknas No. 13 tahun 2007*. Jakarta.
- Badan Standar Nasional Pendidikan: *Standar Kepala Sekolah. Permen Diknas No. 28 tahun 2010*. Jakarta.
- Bafadal, I. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah: Studi Multisitus pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana IKIP Malang: Tidak diterbitkan.
- Brown, K., & Anpara, V. 2003. *Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at The Middle Level. National Association of Secondary School Principals Bulletin*. Volume 87 Nomor. 16, 16-34.
- Barling, J., and Moutinho, S., Kelloway, E.K. 2000. "Transformational Leadership and Group Performance: The Mediating Role of Affective Commitment", *Working Paper: Organisational Behavior/Industrial Relations*, No. 2000-07, School of Business, Queen's University, Kingston.
- Bass, B. M. 1999. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. dan Avolio, 1993. *Leadership and Performance beyond Expectations*. Glencoe III: The Free Press.

- Bennis, W. 1989. *On Becoming A Leader*. Rading Mass. Addison Wesley.
- Burn, J. M. 1978. *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Case, A. 2003. *Transformational Leadership*. Dissertation, Doctoral in University at Buffalo in Urban School Districts. =”Mail:acase@acsu. buffalo.edu.
- Cash, J. 1997. What Good Leaders Do. *Trust for Educational Leadership*. 37 (3)
- Danim, S. (2010). *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfa Beta.
- Danim, S. & Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Massachusetts: Ally and Bacon.
- Dubin, A.E. 1991. *The Principal as Chief Executive Officer*. London: The Falmer Press.
- Edmonds, R. 1979. Some Schools Work and More Can. *Social Policy*, 9 (2).
- Elsbree, W.S., & McNally, H.J. 1976. *Elementary School Administration and Supervision*. New York: American Book Company.
- Evans, R. 1996. *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real Life Problems of Innovation*. San Francisco, Jose Bass.
- Fattah, N. 2003. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Fauzuddin. 2011. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Fullan, M. 2001. *Leading in a Culture of Change*. Sanfrancisco: John willey & Sons, Inc.
- Frymier, J, et al. 1984. *One Hundred Good Schools*. West Lavayette, Indiana: Kappa Delta Phi.
- Gibbons, M. 1986. *School Improvement Program*. Ohio: Colombus Public Schools Dept. Of Evaluation Service.
- Giancola, JM, & Hutchison J.K. 2005 *Transforming the Culture of School Leadership*. Corwin Press. A Sage Publications Company, USA.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1998. *Management of Organization Behaviour: Utilizing human resources*. New Jersey: Engliwood Cliff, Prentice-Hall, Inc.
- Hallinger, F. & Leithwood, K. 1994. Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership. *School Effectiveness and School Improvement*. 5 (3), 206-218.
- Huda. 2009. *Menuju Universitas Kelas Dunia (World Class University): Kumpulan Pidato Pengukuhan Guru Besar Univ. Negeri Malang: Jilid I. IKIP. Malang*
- Soetopo, H. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Tasrim, I.W. 2011. *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Seko-lah*. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan PPs Universitas Negeri Malang. Tidak dipublikasikan.
- Teske, P., & Schneider, M. 1999. *The Importance of Leadership: The Role of School Principals*. New York: The Pricewaterhouse Coopers Endwment for The Business of Government.

- Mantja, W. (2010). *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan*. Manajemen dan Supervisi Pengajaran. Malang: Elang Mas.
- Badan Standar Nasional Pendidikan: *Standar Kepala Sekolah*. Permen Diknas No. 13 tahun 2007. Jakarta.
- Mustopadidjaja (tahun..) *Beberapa Dimensi dan Dinamika Kepemimpinan Abad 21*. Diakses tanggal
- Soetopo, H, (2010) *Kepemimpinan Pendidikan*. FIP Univ. Negeri Malang.
- Holbeche, L. 2006. *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. Cornwall, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Indrafachrudi, S. 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Komariah, A. dan Cipi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Leithwood, K., Dart, B., Jantzi, D. and Steinbach, R. 1997. *Fostering Organizational Learning: a Study of British Columbia's Intermediate Sites 1990-1992*. Victoria: British Columbia.
- Morris, R.C. 1999. School Leadership for 21st Century: Seeds for Changes. *Educational Leadership*. 77. (2).
- Mulyasa, 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rodaskarya: Bandung.
- Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Wuradji. (2008) *The Educational Leadership*. Yogyakarta: Gama Media.