

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH DALAM *TOTAL QUALITY EDUCATION* (TQE)
(STUDI DI SMP SANTU KLAUS, KUWU, RUTENG, FLORES)**

Vinsensius Sumardi, I Nyoman Natajaya, I Made Yudana
Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail : vinsensius.sumardi@pasca.undiksha.ac.id, nyoman.natajaya@pasca.undiksha.ac.id,
made.yudana@pasca.undiksha.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan; a) bentuk aktivitas kepala sekolah dalam memimpin; b) kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun kultur positif sekolah; c) efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam TQE. Informan dalam penelitian ini ialah kepala sekolah, guru, pegawai, siswa, yayasan dan tokoh masyarakat. Penelitian ini merupakan studi kasus dalam paradigma kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, studi dokumen dan angket. Hasil penelitian menunjukkan aktivitas kepemimpinan kepala sekolah bertalian dengan upaya mengembangkan sekolah menuju kemajuan yang positif. Kultur sekolah menuntut perilaku kepemimpinan transformasional yang menjamin penerapan TQE, mencakup empat karakter, yaitu karisma, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan perhatian individu.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepala sekolah, dan TQE

ABSTRACT

This study was aimed at describing a) the form of activity of principal in leading; b) principal's transformational leadership in building the school positive culture; c) transformational leadership effectiveness in TQE. The informant in this study were principal, teachers, workers, students, people from the foundation and community leaders. This study was a case study in a qualitative paradigm. The data were collected through observation, interview, document study and questionnaire. The results showed that principal's leadership activity was related to the effort to develop the school toward a positive development. The school culture requires transformational leadership behaviors guarantees the implementation of TQE, covers four characters, i.e., idealized influence/ charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.

Keywords : Transformational Leadership , Principal, and TQE

PENDAHULUAN

Pendidikan berperan penting dalam pembangunan masyarakat, khususnya pengembangan sumber daya manusia (SDM). Penyelenggaraan pendidikan di sekolah bukan hal gampang. Dalam prosesnya, senantiasa dihiasi beragam tuntutan. Realitas ini dinilai wajar karena pelayanan pendidikan yang diberikan sekolah berkenaan dengan persiapan dan pengkondisian kehidupan seseorang di masa mendatang. Dengan demikian pelaksanaan pendidikan di sekolah memiliki dinamika, kompleksitas dan mobilitas tersendiri. Hal ini, berdampak lanjut pada perlunya penataan (manajemen) sekolah yang dimaknai sebagai cara mengatur, mengelola

dan mengoptimalkan bervariasi sumber daya, baik manusia maupun non manusia. Menyadari hal tersebut maka kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu elemen substansial dan penting di sekolah.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah mengandaikan adanya pemahaman bahwa sekolah merupakan organisasi dinamis dan kompleks yang mengharuskan adanya tanggung jawab dan loyalitas dalam memimpin. Pemimpin yang berperilaku baik dan positif dapat mendorong kelompok dan individu untuk bekerja sama mewujudkan tujuan sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin berperan aktif dalam menciptakan suasana kondusif dalam lingkungan sekolah. Lingkungan yang

kondusif memungkinkan lahirnya guru yang berkomitmen penuh dalam keseluruhan proses pendidikan yang berdampak lanjut pada terciptanya peserta didik yang unggul dan berprestasi.

Kepala Sekolah menjalankan tugas mengatur, mendorong dan memobilisasi sejumlah besar orang-orang (guru dan staf) dengan latar belakang, watak, sikap, dan tingkah laku yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, dalam kapasitas sebagai pemimpin, kepala sekolah seyogianya mampu mengarahkan dan merubah tingkah laku guru dan staf kepada tercapainya tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama. Kepemimpinan efektif merupakan kunci keberhasilan sekolah. Studi tentang keberhasilan sekolah atau sekolah efektif (*effective schools*) menemukan bahwa pemimpin yang memiliki visi jelas, mampu berkomunikasi dengan staf dan mengajak untuk mencapai tujuan bersama merupakan salah satu kunci keberhasilan sekolah (Kholis, 2009 : 14-15).

Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen persekolahan seringkali dipertanyakan ketika mutu pendidikan mengalami penurunan. Setiap sekolah tentu membutuhkan mutu total (*big Q*) dalam penyelenggaraan pendidikannya. Oleh karena itu, dalam keseluruhan proses menuntut adanya *Total Quality Management* (TQM). Manajemen Mutu Total (TQM) merupakan konsep, dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola organisasi (satuan pendidikan) untuk memenuhi harapan dan keinginan pelanggan (*stakeholders*, peserta didik dan masyarakat) secara konsisten (<http://www.bpir.com/total-quality-management-history-of-tqm-and-business-excellence-bpir.com.html>, diakses, 3 Juni 2013).

Dalam konteks pendidikan, penerapan TQM dikenal dengan sebutan *Total Quality Education* (TQE). *Total Quality Education* dapat dipahami sebagai manajemen mutu total dalam pendidikan yang memerlukan komitmen penuh penyelenggara pendidikan untuk memenuhi kepuasan pelanggan (internal dan eksternal) dan perbaikan terus menerus secara konsisten. Penerapannya, di sekolah, salah satunya ditentukan oleh

kepemimpinan kepala sekolah (Reivai, *et.all*, 2011:410). Edward Sallis (2010: 173-174) menegaskan fungsi utama pemimpin mengembangkan budaya mutu meliputi; a) memiliki visi mutu terpadu bagi institusi; b) memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu; c) mengkomunikasikan pesan mutu; d) memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi; e) mengarahkan perkembangan staf; f) berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul; g) memimpin inovasi dalam institusi; h) mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggung jawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat; i) memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural; j) membangun tim yang efektif; k) mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan. Spanbauer memaparkan beberapa hal yang perlu diperhatikan pemimpin untuk mencapai mutu, diantaranya (Sallis, 2010: 176-178); a) melibatkan guru dan staf dalam penyelesaian masalah; b) meminta pendapat guru dan staf tentang berbagai hal dan cara melaksanakan tugas; c) menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen guru dan staf, d) menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan (peserta didik, orang tua dan partner kerja); e) memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (*top-down*); f) memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis; g) mengimplementasikan komunikasi sistematis dan kontinyu diantara setiap orang yang terlibat di sekolah; h) mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta menegosiasi dalam menyelesaikan konflik; i) memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa

rendah diri; j) menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi dan kepemimpinan; k) memberikan teladan yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya; l) belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos; m) memberikan otonomi dan berani mengambil resiko; n) memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (guru, dewan guru dan staf lainnya). Referensi lain menjelaskan karakteristik pemimpin dalam TQM semestinya memiliki tujuh (7) kualitas, seperti; memiliki visi, adanya kepercayaan, berani mengambil resiko, membuat keputusan, membangun orang lain, mempengaruhi orang lain dan mampu berkomunikasi (Hradesky, 1995:196-198). Senada dengan itu, Yudana (2010) dalam salah satu sintesisnya, mengedepankan tujuh (7) sifat yang menjadi “prasma positif pemimpin bijak” dalam menggapai mutu total (*big “Q”*), diantaranya; a) memancarkan pemikiran tunggal tingkat tinggi dan dedikasi terhadap suatu visi atau cetak biru masa depan (visioner), b) menganut dan menekan seperangkat nilai dasar deferensiasi dalam keseluruhan aktivitas kepemimpinan (*differentiating*), c) menjadi katalisator dan fasilitator bagi keberhasilan orang lain (*empowering*), d) memformat kembali cara mengelola (*reformatting*), e) terampil dalam mengadakan perubahan (mengelola perubahan), f) tidak mengerjakan semua dalam kesendirian (membangun *team-work*), dan g) memiliki kemampuan untuk menangani kegagalan (*neuroticism*).

Penerapan TQE menuntut kepala sekolah menampilkan perilaku atau gaya kepemimpinan yang dinilai dapat menjamin pelaksanaannya. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya yang ditawarkan dan dinilai dapat menunjang penerapan TQM di sekolah. argumentasi ini didasari pada alasan; a)

model *transformational leadership* masih banyak dijadikan referensi dasar oleh para pemimpin dalam membangun budaya organisasi, untuk mencapai efisiensi, dan efektivitas (Yudana, 2010); b) Karakteristik (*soft skill*) pemimpin transformasional memiliki sebagian besar kesamaan dengan karakteristik ideal kepemimpinan dalam TQM.

Esensi atau inti dari kepemimpinan transformasional ialah antara pemimpin dan anggota “saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.” Pemimpin transformasional berupaya membangun kesadaran anggota melalui motivasi dan meyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, mengutamakan pemberian peluang dan kesempatan, serta mendorong semua warga sekolah untuk bekerja atas dasar nilai yang baik dan benar, sehingga semua warga sekolah bersedia dan berpartisipasi secara optimal dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Bass dan Avolio dalam Darwin (2013:141) mendefinisikan kepemimpinan transformasional dengan istilah 4 I, diantaranya; a) *Idealized influence* yang mencakup; 1) kemampuan memberikan visi dan misi organisasi secara jelas. 2) kemampuan untuk menimbulkan rasa hormat dan percaya dari guru, pegawai, peserta didik dan masyarakat pendukung (komite dan orang tua/wali) sekolah. b) *Inspiratif (inspiration motivation)*; mengkomunikasikan harapan tinggi atau membangun antusiasme dan optimisme guru, pegawai, peserta didik dan masyarakat pendukung dengan memberi tantangan dalam pekerjaan. c) *Rangsangan Intelektual (intellectual stimulation)* dengan ciri 1) menggalakan perilaku cerdas, 2) membangun organisasi belajar dan 3) berinovasi menemukan konsep baru dengan menggali kemampuan dan ide guru, pegawai, peserta didik dan masyarakat pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan dan pemecahan masalah. d) *Pertimbangan yang diindividualkan (individualized consideration)*; kemampuan untuk

mengetahui dan memperhatikan kebutuhan prestasi, moral dan material guru dan pegawai administrasi. Anderson dalam Usman (2009:327) menjelaskan perilaku kepemimpinan transformasional kepala sekolah; a) sebagai komunikator dengan mengenal, mengatur dan memahami staf, mengkomunikasikan visi, mengakui keberhasilan staf, membangun hubungan yang harmonis dengan staf, dan mendukung staf. b) sebagai konselor dengan membantu staf mengatasi masalah, memotivasi staf untuk bekerja seefektif mungkin, mendengar, membina dan mengevaluasi sikap dan kerja staf. c) sebagai konsultan dengan melakukan konsultasi dan komunikasi dengan staf, membuat nilai dan budaya bersama, memfasilitasi perkembangan kelompok, mengklarifikasi nilai, norma dan keyakinan lembaga. Danim dan Suparno (2009:62) menguraikan indikator pemimpin transformasional, diantaranya; a) pembaru, b) memberi teladan, c) mendorong kinerja bawahan, d) mengharmoniskan lingkungan kerja, e) memberdayakan bawahan, f) bertindak atas sistem nilai, g) meningkatkan kemampuan terus menerus dan h) mampu menghadapi situasi yang rumit. Johnson dan Johnson sebagaimana dilukiskan Danim (2009:57-58) kepemimpinan transformasional kepala sekolah mencakup: a) memberi semangat atau roh dan teladan untuk selalu meningkatkan kualitas diri; hubungan kerja dibangun atas dasar jaringan kerja yang saling mengait erat demi produktivitas dan kualitas diri guru, staf dan peserta didik. b) menggagas visi yang harus diraih organisasi, menjabarkan visi menjadi misi yang jelas dan dapat tercapai, serta merumuskan tujuan yang dapat dijadikan panduan bagi guru dan staf dalam bekerja. c) menciptakan iklim sekolah yang mengedepankan hubungan antara anggota dan memberdayakan anggota organisasi melalui tim kerja yang solid. d) menjadi model dan motivator dalam menciptakan iklim belajar di sekolah. e) menghargai ide-ide baru, cara dan praktik baru yang diterapkan guru dalam proses belajar mengajar di kelas.

SMP St. Klaus Kuwu senantiasa berupaya dan mengarahkan perhatiannya

pada mutu sekolah. Keberhasilan sekolah, tidak terlepas dari keberadaan kepala sekolah yang bertanggung jawab dalam keseluruhan pengelolaan dan pengaturan aktivitas, program dan sumber daya sekolah. PP nomor 28 tahun 1990, pasal 12 ayat 1 menjelaskan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan demikian kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan baik secara makro maupun secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Status Sekolah Standar Nasional (SSN) yang dikantongi SMP Santu Klaus Kuwu tidak dengan sendirinya tanpa masalah. Beberapa persoalan yang muncul diantaranya; kurangnya keterlibatan siswa dalam kegiatan non akademik di luar sekolah, persentase siswa *drop out* cukup tinggi, prestasi akademik rata-rata NUAN tidak stabil (naik turun), terdapat guru yang cenderung mempertahankan metode ajar konvensional, terdapat guru yang mengasuh mata pelajaran tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, belum semua guru berkualifikasi ijasah Starata Satu (S1); tugas tambahan guru yang dinilai cukup tinggi, masih ada guru yang kurang aktif dalam melaksanakan tugas pendampingan atau pembinaan.

Persoalan tersebut, merupakan sebagian dari indikator kultur sekolah negatif sekaligus peluang bagi kepala SMP Santu Klaus untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Karena itu, untuk mengenal dan mendalami lebih jauh kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola lembaga SMP St. Klaus maka perlu dilakukan penelitian. Kepemimpinan yang ditelaah dalam penelitian ini secara khusus kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dinilai dapat menunjang penerapan TQM di sekolah.

Dari persoalan tersebut, beberapa pertanyaan muncul, diantaranya; 1) aktivitas apakah yang diciptakan kepala sekolah dalam memimpin sekolah? 2)

bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun kultur positif sekolah? 3) bagaimana efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam menerapkan TQE di SMP Santu Klaus Kuwu? Penelitian ini, bertujuan untuk mendeskripsi dan mengetahui; a) aktivitas dan suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam memimpin di SMP Santu Klaus Kuwu; b) kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun kultur sekolah yang positif di SMP Santu Klaus Kuwu; c) efektivitas kepemimpinan kepala sekolah di SMP Santu Klaus Kuwu dalam penerapan TQE.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus dalam paradigma kualitatif. Informannya ialah kepala sekolah guru, pegawai, siswa, pengurus yayasan, dan tokoh masyarakat. Data dikumpulkan melalui pengamatan, wawancara, studi dokumen dan angket.

Melalui pengamatan diperoleh informasi dan data tentang letak geografis, keadaan sarana dan prasarana, kondisi organisasi serta aspek lain yang teramati dalam lingkup kepemimpinan kepala sekolah. Wawancara terhadap informan kunci dan beberapa informan tambahan dilakukan secara bebas terpimpin dengan menyiapkan beberapa garis besar pertanyaan tanpa mengabaikan suasana santai dan secara terbuka untuk saling melengkapi dan mendukung. Studi dokumen dilakukan untuk menemukan pembuktian dalam bentuk arsip tertulis. Angket disebar untuk memperkuat pengamatan, wawancara dan studi dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Aktivitas kepala sekolah dalam memimpin sekolah

Sebagai salah satu sekolah menengah yang sudah cukup tua di Manggarai, Flores, NTT, SMP Santu Klaus Kuwu telah terbukti memberikan kontribusi positif bagi pembangunan sumber daya manusia melalui penyelenggaraan pendidikan dengan sistem sekolah asrama. SMP Santu Klaus merupakan salah satu sekolah yang dinilai unggul, diminati dan disenangi oleh

sebagian besar masyarakat Manggarai, Flores. Dengan demikian aktivitas kepemimpinan tentu tidak berada pada suatu konteks yang kosong, artinya kepemimpinan kepala sekolah tidak berorientasi pada memulai sesuatu dari ketiadaan melainkan bergerak pada tataran melanjutkan dan memperbaiki keadaan yang sudah ada sebelumnya. Aktivitas kepemimpinan kepala sekolah berada pada menata sekolah dengan mengacu pada keadaan yang sudah terbentuk sebelumnya. Aktivitas kepemimpinan kepala sekolah yang lebih dominan dibuat ialah melihat kembali bangunan fundasi yang sudah ada seperti struktur organisasi dan kekuatan yang dimiliki sekolah serta menyiapkan strategi demi mempertahankan dan meningkatkan mutu sekolah.

SMP Santu Klaus memiliki struktur organisasi yang jelas dan formal. Struktur organisasi yang ada dapat dikategorikan ke dalam struktur organisasi yang sederhana. Struktur organisasi yang ada belum terbentuk cabang-cabang unit atau departemen, sentralisasi pada satu pucuk pimpinan di atas yaitu kepada Kepala Sekolah dan diantara anggota masih saling mengenal. Kendati demikian, desain struktur organisasi yang ada, telah melibatkan seluruh komponen internal di sekolah seperti guru, pegawai dan siswa. Hal ini merupakan satu pratanda bahwa secara tekstual kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya tidak berjalan sendiri melainkan secara bersama dengan rekan guru dan staf lainnya. Desain struktur organisasi yang melibatkan semua komponen sekolah dengan mengedepankan pembagian kerja yang jelas merupakan spirit dan motivasi bagi guru, staf dan penunjang lainnya dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Sebaliknya desain struktur organisasi yang hanya melibatkan sebagian komponen atau pribadi tertentu, menjadi aral serentak peluang lahirnya kekecewaan dan kefrustrasian guru dan staf dalam bekerja. Adanya struktur organisasi yang dipublikasikan secara tertulis merupakan salah satu signal positif aktivitas kepala sekolah bahwasannya kepala sekolah telah merancang dan merumuskan arah

koordinasi dan komanda dalam bagan yang jelas dan mengikat.

Kepala sekolah menyadari adanya daya dukung internal dan eksternal yang menopang kepemimpinan. Daya dukung internal mencakup kedisiplinan yang telah tertanam dan merupakan semangat bersama warga sekolah, iklim akademik yang baik dan pola pendidikan yang menyatukan sekolah dan asrama. Daya dukung eksternal meliputi partisipasi dan kontribusi dari yayasan, orang tua, komite, pemerintah, lingkungan sekitar dan lembaga agama, LSM serta satuan pendidikan menengah lainnya.

Kepala sekolah memunculkan beberapa konsep dan sikap yang dapat dipahami sebagai strategi, diantaranya; membangun dan memiliki konsep pribadi tentang kepemimpinan; menentukan arah melalui perumusan visi, misi dan tujuan sekolah; mengenal dan memahami kekuatan dan kelemahan sekolah; menentukan prioritas pengembangan sekolah; dan melibatkan diri atau hadir dalam setiap bentuk kegiatan harian sekolah. Beberapa butir strategi yang dimunculkan kepala SMP Santu Klaus, dapat dimaknai sebagai cara pandang, pola dan rencana yang dikembangkan kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Beberapa butir strategi yang ditemukan belum menampakkan taktik dalam mengeksekusi program atau kegiatan tertentu. Strategi yang dimunculkan dapat dinilai masih bersifat umum. Kendati demikian, muatan beberapa strategi tersebut bermuara pada pencapaian jangka panjang, bertujuan untuk kebaikan lembaga secara keseluruhan dan melibatkan lebih dari satu komponen, pihak atau pribadi. Butir strategi yang ditampilkan kepala SMP Santu Klaus merupakan sebagian kecil dari banyaknya strategi yang harus digagas, disusun dan dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah. Rumusan strategi yang ada, belum sepenuhnya menggambarkan adanya tiga (3) tahapan penting dalam perumusan strategi, seperti analisis arah-analisis situasi-penetapan strategi.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun kultur positif sekolah

Sekolah yang berhasil membangun kultur yang baik akan menghasilkan prestasi belajar yang tinggi yang tidak hanya bernilai akademik tetapi juga menghasilkan penanaman nilai-nilai kemanusiaan yang lebih baik, berbudaya, berahlak dan berbudi pekerti luhur. Kultur sekolah yang positif menjamin terbentuknya peserta didik unggul akademik, moral dan kepribadiannya. Kultur sekolah positif ditandai dengan terciptanya hasil belajar siswa yang baik, lahirnya sikap positif warga sekolah terhadap tugas; terbangunnya kolaborasi dan kerja sama antarwarga sekolah; ada visi misi sekolah yang jelas; tertanamnya prinsip kedisiplinan; terciptanya suasana pembelajaran di kelas yang bervariasi, tidak monoton dan membosankan; terbukanya pemberian kesempatan yang luas kepada warga sekolah untuk berkembang; dan adanya penghargaan atau pengakuan terhadap prestasi warga sekolah baik secara individual maupun kolektif. Studi empirik tentang kepemimpinan transformasional di sekolah telah dilakukan oleh peneliti, seperti Maehr dan Fyans tahun 1989, Maehr dan Anderman tahun 1993, dan Maehr dan Midley tahun 1991 dan 1996, di mana dalam penelitiannya mengembangkan bukti secara factual untuk “memberi kesan bahwa variabel mediasi dan kultur sekolah akan mendorong sekolah menjadi tempat di mana guru-guru memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar”. Praktek pembelajaran di kelas sangat ditentukan apakah guru memiliki sikap positif terhadap tugasnya. “Sikap positif guru di ruang belajar tidak berdiri sendiri, melainkan antara lain disumbang oleh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah”. Hal serupa juga ditegaskan oleh Ogawa dan Bossert tahun 1995 yang mengungkapkan bahwa “kultur sekolah tidak beroperasi pada konteks yang kosong dan yang krusial untuk mengkreasi dan memeliharanya adalah praktik kepemimpinan kepala sekolah” (Danim & Suparno, 2009:61). Dengan demikian pernyataan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan salah satu penentu dalam menciptakan kultur sekolah yang positif dapat dibenarkan. Kepala SMP Santu Klaus tentu

berharap pendidikan di Santu Klaus berjalan dalam koridor kultur yang baik. Perilaku kepemimpinan kepala SMP Santu Klaus dalam membangun kultur positif sekolah, meliputi; membangun harapan warga sekolah melalui penciptaan visi sekolah; mendorong warga sekolah untuk berbuat; pemecahan masalah secara bersama; menjadi teladan untuk warga sekolah; sebagai agen perubahan positif; dan peduli terhadap warga sekolah melalui mendengar. Perilaku transformatif yang ditampilkan kepala SMP Santu Klaus hanya merupakan sebagian kecil dari konsep ideal sebagaimana digagas oleh para pemikir, seperti Bass dan Avolio, Anderson, Johnson & Johnson, dan Danim.

Kepemimpinan Transformasional dalam Penerapan TQE

Efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi tidak berada dalam suatu konteks yang kosong, artinya pelaksanaan kepemimpinan yang efektif dipengaruhi oleh beberapa faktor lain yang relevan. Beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, diantaranya; a) persepsi yang tepat. Pemimpin yang memiliki persepsi yang keliru terhadap staf akan kehilangan peluang untuk mencapai hasil optimal. b) tingkat kematangan. Pemimpin dituntut untuk berkemampuan dan berkemauan mengambil tanggung jawab untuk mengarahkan perilakunya sendiri dengan memperhatikan tingkat kematangan dalam pengetahuan, keahlian dan pengalaman untuk melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan dan intervensi. c) Penilaian yang tepat terhadap tugas. Pemimpin selayaknya mampu menilai dengan tepat tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. d) gaya kepemimpinan. Pemimpin senang dengan dan lebih menyukai suatu gaya kepemimpinan tertentu. e) hubungan seprofesi. Pemimpin membentuk hubungan dengan pemimpin yang lain (<http://subagio-subagio.blogspot.com/2011/06/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>). Dengan demikian mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dalam berbagai aspek seperti persepsi terhadap tugas, kematangan pribadi, relasi yang dibentuk dan pola atau gaya kepemimpinan.

Analisis efektivitas kepemimpinan kepala SMP Santu Klaus dinilai dari aspek gaya atau perilaku kepemimpinan dalam bingkai konsep perilaku kepemimpinan transformasional yang digagas oleh Bass dan Avolio, bahwa kepemimpinan transformasional mencakup empat dimensi, yaitu kharisma (*charisma*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individu (*individualized consideration*). Efektivitasnya dinilai dari sejauh mana perilaku kepemimpinan kepala SMP Santu Klaus sesuai dengan empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional. Selanjutnya disandingkan dengan konteks ideal *total quality education* (TQE).

1) *Idealized influence / charisma* (karisma)

Kepala SMP Santu Klaus memiliki kualitas lebih jika dibandingkan dengan organ lainnya di sekolah. Kualitas lebih tersebut terbaca pada kemampuannya menggagas dan memulai sesuatu, seperti merancang visi, misi sekolah dan memunculkan gagasan baru dalam perbincangan. Kualitas lain ada pada penampilan pribadinya yang selalu hadir dan aktif dalam sebagian besar kegiatan rutin sekolah, konsisten dan prinsipil serta memiliki pengetahuan yang cukup luas dalam bidang keagamaan (teologi Katolik) yang mungkin ditunjang dengan statusnya sebagai *imam/pastor/romo* (tokoh rohani katolik). Sikap inilah yang membuat kepala SMP Santu Klaus kerap kali menjadi teladan bagi warga sekolah, khususnya guru dan staf administrasi. Jawaban responden dalam angket mengakui bahwa kepala SMP Santu Klaus senantiasa menyampaikan visi dan misi dengan jelas, memunculkan rasa bangga dan mendapatkan respek-kepercayaan dari staf. Mayoritas responden menjawab sangat pernah dan pernah. Sebanyak 14 guru dari 27 guru menjawab sangat sering (51,85%) dan 13 guru dari 27 guru menjawab sering (48,15%). Sedangkan yang menjawab jarang, tidak pernah dan sangat tidak pernah, semuanya 0%.

Manajemen mutu total, membutuhkan pemimpin yang menampilkan kualitas diri secara utuh atau total, artinya unggul dalam pengetahuan teoritik (kreatif-inovatif), juga

unggul dalam ketrampilan praktis melalui sikap dan tindakan nyata. Respek dan kepercayaan warga sekolah lahir jika kepala sekolah menampilkan kualitas intelektual dan persona (sikap) yang baik. Kualitas intelektual berkaitan dengan kemampuan berpikir, melakukan penilaian rasional dan pengambilan keputusan secara bijak dan arif. Kualitas persona (sikap) yang baik, berkaitan dengan kemampuan yang mendasari tindakan etis kepala sekolah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala SMP Santu Klaus dengan karakteristik kharismatis, efektif untuk penerapan TQE.

2) *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi)

Pengaturan tugas oleh kepala SMP Santu Klaus sudah dibuat bagus dan melibatkan seluruh komponen sekolah. *Job description* organ sekolah seperti Kaur (kepala urusan), guru, pegawai diatur secara tertulis dan sistematis. Struktur organisasi yang dibuat menggambarkan keterlibatan semua komponen di sekolah. Dorongan terhadap guru dan staf untuk bekerja juga nampak, terbukti dalam komunikasi dan sikap yang inspiratif. Jawaban responden mengafirmasi adanya perilaku kepala sekolah yang senantiasa memberi ruang kepada guru dan staf untuk berkreasi dan mengungkapkan gagasan, melibatkan guru dalam perencanaan program dan pengambilan keputusan bersama, berdiskusi dengan guru dan staf membahas kendala dalam pelaksanaan tugas. Sebanyak 12 orang (44,44%) menjawab sangat sering dan 13 orang (48,15%) menjawab sering. Kendati demikian kebiasaan kepala sekolah memberi pujian kepada guru dan staf yang berprestasi tampaknya belum maksimal dilakukan. Jawaban angket mengungkapkan data sebanyak 4 orang (14,81%) yang menjawab sangat tidak pernah. Oleh karena itu, dapat dinilai bahwa perilaku transformatif kepala SMP Santu Klaus pada dimensi inspirasi motivasi, belum sepenuhnya efektif.

Manajemen mutu total di sekolah (TQE) membutuhkan pemimpin inspiratif-motivatif transparan. Gagasan dan sikap motivatif yang dibangun perlu dibarengi dengan keterbukaan atau transparansi. Pemimpin

yang berkomitmen pada mutu menuntut keterbukaan dalam keseluruhan prosesnya, termasuk bersedia untuk memberi penghargaan kepada warga sekolah yang berprestasi. Kesiapan kepala sekolah untuk mengakui dan menghargai prestasi warga sekolah merupakan salah satu bentuk inspirasi-motivasi. Menjadi motivator dan inspirator mengandaikan adanya pengetahuan dan pemahaman kepemimpinan yang menginspirasi komitmen dan keterlibatan warga sekolah dalam melaksanakan tugas demi tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah. Dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah menekankan pada proses mengkreasi dan memberi ruang serta bagaimana mencapai potensi guru dan staf secara maksimal. Karena itu, kepala sekolah dalam kepemimpinannya berusaha membangkitkan gairah untuk mengaktualisasikan diri dan meyakini bahwa setiap warga sekolah adalah penting dan memiliki potensi. Hal ini dimungkinkan jika menciptakan lingkungan sekolah yang hidup, terbuka, menantang, nyaman, tidak kaku dan menyenangkan; mengomunikasikan optimisme dan kepercayaan diri terhadap potensi warga sekolah; menciptakan pengharapan yang tinggi; menyusun standar yang tinggi dan membina komunitas sekolah untuk selalu tertantang mencapai pengharapan dan standar yang tinggi tersebut.

3) *Intellectual stimulation* (rangsangan intelektual)

Kepala sekolah senantiasa mendukung kegiatan dan aktivitas sekolah. Dengan aktif dan hadirnya kepala sekolah dalam cukup banyak kegiatan guru dan siswa, baik kegiatan akademik maupun non akademik merupakan bukti adanya support atau dukungannya. Sebagian besar responden dalam jawaban angket mengakui bahwa kepala sekolah senantiasa mendorong guru dan staf untuk berprestasi, berkreasi dan berinovasi; memunculkan ide-ide baru dalam pertemuan atau perbincangan informal; mengkondisikan sekat-sekat perbedaan antara guru dan staf; memecahkan masalah dengan cara yang sederhana; membangkitkan loyalitas guru dan staf terhadap kerja dan lembaga; mengevaluasi kekeliruan guru dan staf

dalam pelaksanaan tugas. Sebanyak 13 orang (48,15%) yang menjawab sangat sering dan 12 orang (44,44%) menjawab sering. Kendati demikian kebiasaan evaluasi terhadap kerja kepala sekolah belum maksimal dilaksanakan. Kenyataan ini, tampak pada tanggapan responden, sebanyak 5 orang (18,51%) menjawab tidak pernah dan sebanyak 4 orang (14,81%) yang menjawab sangat tidak pernah. Dengan demikian dapat dinilai bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada aspek rangsangan intelektual belum semuanya efektif.

TQE di sekolah mengharapkan kepemimpinan yang senantiasa memberikan support dan dukungan secara total atau penuh terhadap seluruh aktivitas dan kegiatan warga sekolah, termasuk bersedia untuk dievaluasi oleh guru dan staf. Mensupport dan mendukung setiap aktivitas warga sekolah menuntut kepala sekolah dapat menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien dalam memimpin dan mengelola kinerja optimal komunitas sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan merencanakan, mengevaluasi, mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan; mengaitkan hasil, praktik dan pengembangan profesional ke dalam konteks kinerja sekolah secara menyeluruh; mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, manajemen dan pelaporan; membangun tim, kemitraan dan jejaring.

4) *Individualized consideration* (perhatian individu)

Pelayanan kepala SMP Santu Klaus tampaknya optimal. Sikap kepala sekolah yang menanamkan prinsip bersedia untuk ditemui kapan dan di mana saja, memberi masukan dan arahan dalam memulai dan melaksanakan tugas guru dan staf, membangun persaudaraan dengan akrab dan menjamin kenyamanan dalam bekerja merupakan bukti pelayanan maksimal. Data angket menunjukkan bahwa sebagian besar guru mengakui bahwa kepala sekolah telah menunjukkan perhatian terhadap individu melalui tindakan menghargai pendapat atau gagasan guru dan staf, memberi arahan kepada guru dan staf dalam melaksanakan

tugas, memberi kesempatan kepada guru dan staf dalam pengembangan karier melalui lokakarya dan pelatihan, memberi penguatan dan peneguhan kepada guru dan staf untuk bekerja dengan baik dan maksimal, membangun relasi kerja yang baik, kokoh dan harmonis. Sebanyak 8 orang (29,62%) menjawab sangat sering, 17 orang (62,96%) menjawab sering. Sisi lain menunjukkan gejala yang kurang bagus, dimana masih ada beberapa guru yang mengasuh mata pelajaran yang tidak linear dengan latar belakang pendidikannya, siswa kurang dilibatkan dalam even perlombaan non akademik di luar sekolah seperti di Kabupaten atau di Propinsi. Jawaban responden terkuak data bahwa perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan individu belum maksimal, khususnya perhatian yang lebih personal menjangkau aspek kebutuhan pribadi dan kesehatan keluarga. Sebanyak 7 orang (25,92%) menjawab tidak pernah kepala sekolah menanyakan keadaan kesehatan guru dan keluarga, dan ada 3 orang (11,11%) yang menjawab sangat tidak pernah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada aspek perhatian individu belum seluruhnya efektif.

TQE menekankan kepuasan pelanggan atau pengguna jasa pendidikan. Kepuasan pelanggan nyata, jika segala bentuk kebutuhan, pikiran dan pendapatnya diperhatikan. Peduli terhadap individu bersifat total dengan orientasi pada kepuasan maksimal. Perhatian individu tidak saja selama melaksanakan tugas di sekolah tetapi juga menjangkau secara penuh, termasuk urusan pribadi dan urusan keluarga. Kepuasan pelanggan terpenuhi jika kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan kepedulian terhadap individu secara penuh dan total. Kepedulian tersebut perlu nyata dalam seluruh keadaan dan kepentingan individu baik keluarganya maupun pengembangan karier-prestasinya. Perhatian terhadap individu secara penuh terealisasi jika kepala sekolah memiliki kemampuan relasional untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan warga sekolah. Kemampuan relasional dapat diartikan kemampuan kepala sekolah dalam

menghargai orang lain. Kemampuan tersebut dapat ditunjukkan melalui tindakan menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain dengan penuh keterbukaan dan kejujuran, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerja sama dan saling memperhatikan.

Kepemimpinan transformasional tidak steril dari krikil negatif. Kecendrungan negatif yang dapat muncul jika ruang keterbukaan dan kebebasan pemimpin dan bawahan disalahtafsirkan. Penafsiran yang keliru dari staf dapat melahirkan intervensi dan dominasi berlebihan staf terhadap pemimpin, hingga pada sikap menentang keputusan dan kebijakan pemimpin. Penafsiran keliru dari pemimpin dapat melahirkan fenomena eksploitasi terhadap staf dan dapat berdampak pada dehumanisasi. Oleh karena itu, kepala sekolah dalam kepemimpinan perlu mempertimbangan situasi yang dihadapi. Dapat terjadi bahwa antara sikap transformatif dan demokratis perlu dibarengi dengan sikap otoriter. Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat transformatif dan demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya harus otoriter. Kendati demikian, otoriter yang diinginkan ialah ketegasan dan komitmen, bukan kekerasan dan tangan besi.

Dalam perspektif TQE, sekolah unggul ialah sekolah yang senantiasa menjaga hubungan dengan pelanggan dan memiliki obsesi terhadap mutu. Dalam penerapan TQE, perlu mempertimbangkan “segmen pasar.” Riset pasar merupakan unsur penting dalam mengimplementasikan TQE. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan dan calon pelanggan. Bila TQE, diterapkan pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) riset pasar dilakukan untuk mengetahui tuntutan, keinginan, harapan dan kebutuhan calon siswa, orang tua, pengguna lulusan (lembaga SMA/ sederajat, lembaga kursus dan dunia usaha) dan masyarakat sekitar sekolah selaku pelanggan eksternal. Riset pasar juga dilakukan untuk mengetahui harapan dan kebutuhan guru dan staf selaku pelanggan internal. Riset pasar tidak

dilaksanakan sekali untuk selamanya, tetapi perlu dibuat secara kontinyu untuk setiap tahunnya. Dalam riset pasar, metode yang biasa digunakan ialah melalui survei, penyebaran angket dan melalui perbincangan langsung secara informal. Karena itu, kepala sekolah selaku pemimpin semestinya mengetahui pelanggan sekolah, memikirkan cara dan waktu yang tepat untuk mendapat data atau informasi harapan dan kebutuhan pelanggan eksternal maupun internal.

PENUTUP

Aktivitas kepemimpinan tidak berada pada konteks yang kosong. Kepemimpinan kepala sekolah tidak berorientasi pada memulai sesuatu dari ketiadaan melainkan bergerak pada tataran melanjutkan dan memperbaiki keadaan yang sudah ada sebelumnya. Aktivitas kepemimpinan kepala sekolah dominan dilakukan ialah melihat kembali fundasi yang sudah ada seperti struktur organisasi dan kekuatan yang dimiliki sekolah serta menyiapkan strategi. Membangun kultur sekolah yang positif menuntut perilaku kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional secara teoritis menjamin penerapan manajemen mutu total (TQE). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang efektif dalam menjamin penerapan TQE mencakup empat (4) karakter; *Idealized influence/charisma* (karisma), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individu (*individualized consideration*).

DAFTAR RUJUKAN

- Danim Sudarwan, *et.all*, 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- J.Hradesky, 1995. *Total Quality Management*. San Fransisco: Jossey Bass Public.
- Nurkolis, 2009. *Panduan Praktis Mengelola Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Dianloka Pustaka.
- Rivai Veithzal dan Sagala J. Ella. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.

- Sallis, Edward, 2010. *Total Quality Management In Education; Manajemen Mutu Pendidikan* (Pentj.; Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi), Yogyakarta: RCISoD.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yudana, I Made, 2010. "Pergeseran Paradigma Manajemen Organisasi Dan Kebutuhan Terhadap Sophi Leadership" *Orasi Ilmiah Pengenalan Guru Besar Tetap*. Singaraja: Undiksha.
- [http://subagio-subagio.blogspot.com/2011/06/faktor-faktor -yang mempengaruhi.html](http://subagio-subagio.blogspot.com/2011/06/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html).
- <http://www.bpir.com/total-quality-management-history-of-tqm-and-business-excellence-bpir.com.html>, diakses, 3 Juni 2013.