

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara istilah kepemimpinan dikatakan Stephen P. Robbins: "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals*".¹⁸ Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau perspektif-perspektif dari para peneliti yang bersangkutan, misalnya dari perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Stogdill sebagaimana dikutip oleh Eneng muslihah menyimpulkan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Lebih lanjut Stogdill sebagaimana yang dikutip oleh Eneng Muslihah menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi, tergantung darimana titik tolak pemikirannya.¹⁹

¹⁸ Stephen P Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 2003), 314.

¹⁹ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala sekolah* (Jakarta, Haja Mandiri, 2014), 90.

Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai tempat pendidikan formal bagi masyarakat. Kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah atau madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah atau madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.²⁰ Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²¹

Menurut Daryanto, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi, menuju kepada pencapaian tujuan, keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh sifat dan gaya kepemimpinan dalam mengarahkan dinamika kelompoknya. Untuk mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin harus memiliki kedewasaan (*maturity*), kecerdasan, kepercayaan diri yang tinggi, konsistensi, ketegasan, kemauan mengawasi, kemitraan dan lainnya.²²

Kepemimpinan dan perubahan dalam manajemen sekolah merupakan perilaku kepemimpinan yang telah menekankan perubahan.

Dengan kata lain, jika pemimpin membantu menciptakan tujuan,

²⁰ Peraturan Menteri pendidikan Nasional, no 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah.

²¹ Eko Djatmiko, “The Effect of the Principal's Leadership and Facilities on the Teacher's Performance of State Junior High Schools of Semarang Municipality”, *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 1 No. 2 (Desember 2006), 23.

²² Daryanto, *Media Pembelajaran* (Bandung: Sarana Tutorial Nurani Sejahtera, 2011), 17.

kebijakan, atau struktur, dan prosedur baru, ia memperlihatkan perilaku kepemimpinan. Menurut Sutisna sebagaimana dikutip oleh Rohiat, menyatakan bahwa ada kebutuhan bagi para pemimpin untuk melengkapi diri dengan pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan untuk merancang, menyarankan, dan mendatangkan inovasi-inovasi dalam pendidikan serta administrasi dengan berpangkal kepada penilaian yang realistis terhadap praktik-praktik sekarang serta didasari atas gagasan yang baik tentang proses-proses manajemen.²³

Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan kepemimpinan transformasional melalui pemberian bimbingan, tuntutan, atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan.²⁴

2. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan menurut E. Mulyasa dalam nukunya *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* diharapkan dapat mendorong seluruh bawahan dan warga sekolah dapat memberdayakan dirinya, dan membentuk rasa tanggungjawab atas tugas yang diembannya, kepatuhan tidak lagi didasarkan pada control eksternal organisasi, namun justru berkembang dari hati sanubari yang disertai dengan pertimbangan rasionalnya.²⁵

²³ Rohiat, *Manajemen Sekolah* (Bandung: Refika Aditama, 2010), 39.

²⁴ Danim & Supono, *Ibid.*, 47.

²⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 48.

Bagi seorang kepala sekolah di era desentralisasi sekarang mengetahui tiga jenis kepemimpinan yang dianggap *representative* untuk diterapkan, yaitu kepemimpinan transaksional, transformasional dan visioner.²⁶

a. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Tidak mengembangkan pola hubungan *laissez fair* atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya. Dalam kontak kerja disepakati bersama reward dan punishment.

Peranan kepemimpinan transaksional untuk mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan oleh sekolah, para guru untuk kemudian dipenuhi segala kebutuhan yang diperlukan.

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang

²⁶ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*, 27.

manusia, kinerja, dan pertumbuhan sebagai sisi yang saling berpengaruh. Burn menyatakan bahwa pada kepemimpinan ini, “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”.

Peranan Kepemimpinan Transformasional untuk memberikan nuansa perubahan ke tingkat yang lebih baik berbeda dari sebelumnya.

c. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan Visioner merupakan kemampuan dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.

Peranan Kepemimpinan Visioner yaitu untuk memotivasi karyawan atau guru untuk bertindak dengan arah yang telah ditentukan dalam visi.

3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang membawa perubahan bagi sebuah organisasi pendidikan. Oleh karena itu, menelaah dan menganalisis dimensi perilaku kepemimpinan transformasional sangat representatif untuk memahami pola pemimpin dalam organisasi supaya lebih terukur efektifitas dan urgensi eksistensinya. Untuk kerja pemimpin transformasional dikatakan baik, apabila pemimpin dapat menjalankan

salah satu dimensi atau seluruh dimensi kepemimpinan transformasional dalam satu kombinasi ketika menjalankan roda organisasi.²⁷

Menurut Bass dan Aviola sebagaimana dikutip oleh Sri Rahmi terdapat empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep 4I. Konsep 4I terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*.²⁸ Adapun uraian dari keempat konsep tersebut, sebagai berikut:

a. *Idealized Influence*

Perilaku *idealized influence* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras, dan militan, konsistensi, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu menularkannya pada komponen-komponen organisasi pendidikan. Selain itu, pemimpin transformasional mampu mempengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada komponen organisasi pendidikan, terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan dan kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus

²⁷ Bahar Agus Setiawan dan Abd.Muhith, *Transformational Leadership:Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta:PT.Grafindo Persada, 2013), 149.

²⁸ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi:Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Jakarta:Mitra Wacana media, 2014), 146.

menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahan.²⁹

Dengan demikian, mengimplementasikan visi dari pemimpin transformasional sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Pemimpin transformasional bertanggungjawab penuh untuk mewujudkan visi organisasi pendidikan menjadi suatu kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan tatanan kepercayaan (*trust*) bagi diri seorang pemimpin untuk mengelola dan menggerakkan sumber daya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.³⁰

b. *Inspirational Motivation*

Perilaku *inspirational motivation* merupakan salah satu dimensi dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tidak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen

²⁹ Ibid., 153.

³⁰ Ibid., 154.

organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.³¹

Dalam dimensi ini, kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat diketahui dari kemampuannya memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya. Pada saat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. Metafora berarti penggunaan kata-kata, kalimat yang mewakili gambaran sesungguhnya yang ditujukan untuk memudahkan pemahaman. Metafora bisa dijadikan sebagai medium dalam meningkatkan motivasi dan memberikan inspirasi bagi bawahannya dengan landasan kalimat atau kata yang tersusun mengandung makna dan filosofi yang mendalam.³²

c. *Intellectual Stimulation*

Perilaku *intellectual stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupaya meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah diri organisasi, serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna, bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh

³¹ Ibid., 155.

³² Ibid., 161-163.

kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi maupun sebagai pemecah masalah (*problem solving*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.³³

Pada sisi lain, pemimpin transformasional dalam perilaku *intellectual stimulation* perlu untuk memberikan ruang bagi bawahannya mengaktualisasikan potensi mereka melalui ide kreatif dan inovatif. Hal ini sebagai suatu bentuk usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Perilaku semacam ini untuk terus menerus dilakukan agar tercipta budaya yang holistik sehingga dari tradisi yang demikian energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul.³⁴

d. *Individual Consideration*

Perilaku *individual consideration* merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karir para bawahan.³⁵

³³ Ibid., 163.

³⁴ Ibid., 167-168.

³⁵ Ibid., 169.

Dalam bentuk lain, *individual consideration* merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada para bawahan secara emosi. Artinya, pada aspek ini ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahannya, terutama pada kekuasaan hubungan (*connection*) dengan bersumber pada hubungan yang dijalin pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Dengan demikian, pada dimensi ini kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang akan mengembangkan karir dan meningkatkan sumber daya manusia anggota organisasi pendidikan.³⁶

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang bertugas membina lembaga pendidikan harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan.³⁷ Hal ini bertujuan agar kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat berjalan lancar, sehingga kepala sekolah mampu menerapkan seluruh dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Apabila kepala sekolah mampu menerapkan dimensi 4I kepemimpinan transformasional tersebut, maka kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan

³⁶ Ibid.,170.

³⁷ B.Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta:Rineka Cipta, 2010), 183.

berhasil membawa perubahan pada organisasi pendidikan ke arah lebih baik.

4. Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam meliputi banyak aspek atau bahkan meliputi segala aspek kemanusiaan karena seorang pemimpin dalam perspektif Islam memiliki fungsi ganda. *Pertama*, ia sebagai seorang khalifatullah (wakil Allah) dimuka bumi yang dituntut untuk merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. *Kedua*, sebagai abdullah (hamba Allah) yang patuh serta senantiasa terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah. ³⁸

Menurut Said Agil Husin dalam Ibnu Khaldun, sebagaimana dikutip oleh Abdul Halim, Khilafah adalah kepemimpinan. Khilafah berubah menjadi pemerintahan berdasarkan kedaulatan.³⁹

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً

Artinya : “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “sesungguhnya Aku hendak menjadikan Khalifah di muka bumi...⁴⁰”

Ayat di atas lebih lanjut dijelaskan oleh Said Agil Husin bahwa khalifah adalah manusia dibumi untuk mengemban amanat kekhalifahan karena kualitas kemampuannya dalam berpikir, menangkap dan mempergunakan simbol-simbol komunikasi (*al-asma'a kullaha*).⁴¹ Selain

³⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, ...175.

³⁹ Abdul halim(ed), *Al Qur'an, membangun Tradisi Kesalehan Hakiki* (Jakarta:Ciputat Press, 2004), 196.

⁴⁰ QS. Al Baqarah, 2:30.

⁴¹ Abdul halim(ed), *Ibid*,... 196.

itu, kepemimpinan dalam arti khalifah dan khilafah sudah dipraktekkan bahwa dalam kepemimpinan ini ada prinsip-prinsip yang harus dilakukan yaitu adanya keadilan (*al'adl*), amanah (*amanah*), dan musyawarah (*syura*).⁴²

Dalam Islam Kepemimpinan haruslah memenuhi enam persyaratan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Ahmad Ibrahim Abu Sinn sebagai berikut:⁴³

- a. Mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksud disini adalah kemampuan dan kepastian serta kecerdasan dalam menunaikan tugas-tugas.
- b. Amanah, yakni kejujuran dan kontrol yang baik.
- c. Adanya kepekaan nuraini yang dengannya diukur hak-hak yang ada.
- d. Profesional, hendaknya dia menunaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan padanya dengan tekun dan profesional.
- e. Tidak mengambil kesempatan dari posisi atau jabatan yang sedang didudukinya.
- f. Menempatkan orang yang paling cocok dan pantas pada satu-satu jabatan.

B. Mutu Pendidikan

1. Definisi Mutu Pendidikan

⁴² Abdulhalim(ed), Ibid,... 197.

⁴³ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada , 2006), 138.

Secara etimologi, kata mutu berasal dari bahasa Inggris “quality” artinya mutu atau kualitas.⁴⁴ Mutu dapat diartikan sebagai suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda, standar tertinggi dari sifat kebaikan.⁴⁵ Secara terminologi, mutu adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar.⁴⁶

Mutu dalam konteks pendidikan mencakup tiga hal, yakni input, proses dan *output*.⁴⁷ Mutu dalam konteks input dan mencakup seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.⁴⁸

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas

⁴⁴ Hasan Shadily dan John M. Echol, *Kamus Inggris Indonesia*, cet. XVI (Jakarta: Gramedia, 1988), 460.

⁴⁵ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan secara Mandiri* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2011), 326

⁴⁶ Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Islamic Management: Meraih Sukses melalui Praktis Manajemen Gaya Rasulullah secara Istiqomah* (Yogyakarta: BPFE, 2013), 253

⁴⁷ Moh. Arif, dkk, *Kebijakan Strategis Transformatif Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Dialektika, 2017), 178.

⁴⁸ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 210-211

tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan, dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Edward & Sallis sebagaimana dikutip oleh Nurkholis yang mengemukakan kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.⁴⁹

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal.⁵⁰ Pendidikan berkualitas apabila :

- a. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya.
- b. Pelanggan eksternal :
 1. Eksternal primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, menjadi warga negara

⁴⁹ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), 68.

⁵⁰ *Ibid.*, 70-71.

yang bertanggungjawab. Para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.⁵¹

2. Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan); para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.
3. Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas); para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Menurut Danim, mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, iuran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi yaitu:⁵²

- a) Kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa.
- b) Memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah, dan lain-lain.
- c) Memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan deskripsi kerja.

⁵¹ Kartini Kartono, *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Pradnya Paramita, 1997), 11.

⁵² Danim, *Kinerja Staf dan Organisasi* (Jakarta : CV. Pustaka Setia, 2008), 53.

- d) Mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketentuan, dan cita-cita.

2. Standart Mutu Pendidikan

Pemahaman dan persepsi dalam hal standar mutu pendidikan terdapat perbedaan yang disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang antara pakar satu dengan pakar lainnya.

Pertama sebagian orang, bahkan pada umumnya para orang tua mengatakan bahwa kenyamanan sekolah itu merupakan salah satu tolak ukur terbaik, ke dua pihak lain berpendapat bahwa hasil belajar atau hasil akademik yang menunjukkan sekolah tersebut menunjukkan sekolah yang baik karena menurut pendapat ini dari buahnya anda mengenali mereka, ketiga sebagian orang mengemukakan bahwa ada beberapa ciri atau tolak ukur yang akan memperlihatkan mutu suatu sekolah.⁵³

Pandangan ke tiga diperkuat dengan pandangan Mujammil yang menyatakan bahwa “Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika input, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan”⁵⁴. Meskipun Mujammil menggunakan tolak ukur input, proses dan hasil, namun titik tolak ukur mutu pendidikan menurut Mujamil adalah pengguna jasa pendidikan, yang berarti lebih berfokus pada output yaitu potensi dan nilai guna para alumni dalam kehidupan. Menurut Usman “*Output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan

⁵³ Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan* (Jakarta: Lembaga Indonesia A did aya, 2000), 101.

⁵⁴ Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, 206.

bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas".⁵⁵

Sedangkan menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah:

Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu, dan amal.⁵⁶

Pandangan yang lebih komprehensif tentang mutu pendidikan dikemukakan oleh Sardi. Standar mutu pendidikan sesuai ISO 9001 : 2008 adalah sebagai berikut :

- a. Komponen standar isi, sasaran mutu :
 1. Pengembangan KTSP berdasarkan guru mata pelajaran, DU/DI, konselor, dan komite sekolah/madrasah atau penyelenggara
 2. Lebih dari 76 % Silabus dikembangkan sesuai dengan pedoman
 3. Sekolah memenuhi standar memenuhi kebutuhan peserta didik.
- b. Komponen standar proses, sasaran mutu :
 1. Semua guru membuat RPP sesuai dengan aturan.
 2. 76 % guru melakukan pembelajaran berbasis teknologi
 3. 76 % siswa dapat melakukan prakerin sesuai kompetensinya
 4. Hasil evaluasi guru semuanya baik

⁵⁵ Husaini Usman, , *Op. Cit.*, 410.

⁵⁶ Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK* (Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005), 17.

- c. Komponen standar kompetensi lulusan, sasaran mutu :
 - 1. Rata-rata Hasil Ujian Nasional dan Uji Kompetensi keahlian
 - 2. KKM kelas X dan kelas XI
 - 3. Siswa memperoleh berbagai macam keterampilan
- d. Komponen standar pendidik dan kependidikan, sasaran mutu :
 - 1. Meningkatkan kualifikasi PTK
 - 2. Meningkatkan kompetensi (pelatihan) PTK
- e. Komponen standar sarana dan prasarana, sasaran mutu :
 - 1. Semua bahan ajar yang diperlukan siswa tersedia
 - 2. Menambah sarana dan prasarana
- f. Komponen standar pengelolaan, sasaran mutu :
 - 1. Semua unsur terlibat dalam kerja tim pengembangan
 - 2. RKS/RAKS berdampak terhadap peningkatan hasil belajar .
 - 3. Sistem informasi dengan menggunakan website /softcopy
- g. Komponen standar pembiayaan, sasaran mutu :
 - 1. Sekolah membayar gaji guru dan karyawan tepat waktu
 - 2. 95 % penggunaan anggaran sesuai dengan rencana
 - 3. 90% siswa membayar SPP tepat waktu
- h. Komponen standar penilaian, sasaran mutu :
 - 1. 100% guru menilai berdasarkan silabus yang telah ditetapkan
 - 2. Ada penilaian baik bidang akademik maupun non akademik

3. Seluruh hasil penilaian siswa di dokumentasikan.⁵⁷

Pandangan diatas diperjelas di dalam Peraturan Pemerintah No.32 Tahun 2013 tentang standar nasional Pendidikan Pasal 2 Ayat 1, bahwa ada 8 standar yang harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Adapun 8 standar tersebut, sebagai berikut:⁵⁸

- a. Standar isi, meliputi: kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP dan kalender pendidikan.
- b. Standar proses, meliputi: pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.
- c. Standar kompetensi kelulusan, meliputi: kualifikasi kemampuan lulusan mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
- d. Standar pendidik dan tenaga pendidik, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi kualifikasi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal jenjang D-IV atau S1.
- e. Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki satuan pendidikan.
- f. Standar pengelolaan, meliputi: standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah dan standar pengelolaan oleh pemerintah pusat.

⁵⁷ Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan Bisnis Proses Kebijakan Mutu Sasaran Mutu* (Yogyakarta : Pusat Pengembangan dan pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Seni dan Budaya, 2012), 44.

⁵⁸ Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang Pendidikan* (Jakarta: T.P, 2013), 7-17

- g. Standar pembiayaan, meliputi: pembiayaan yang terdiri dari biaya investasi, operasional dan biaya pribadi.
- h. Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah dan kelulusan.

Dengan demikian, suatu sistem pendidikan dapat dinilai bermutu apabila lembaga pendidikan mampu memenuhi delapan standar yang telah ditentukan oleh pemerintah, yakni standar isi, proses, kompetensi kelulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian. Pemenuhan terhadap delapan standar tersebut akan membantu lembaga pendidikan untuk mencapai mutu secara menyeluruh. Pada akhirnya dengan terpenuhinya delapan standar tersebut, lembaga pendidikan dapat dinyatakan sebagai lembaga yang memiliki mutu pendidikan.

C. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses kepemimpinan yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel.⁵⁹ Kepala sekolah menciptakan model peningkatan mutu pembelajaran dengan mengidentifikasi

⁵⁹ Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 17.

kebutuhan, kekuatan, kelemahan peluang yang dimiliki sekolah dan menyusun perencanaan warga sekolah yang memberdayakan sumber daya menuju visi, misi, nilai sekolah serta secara terus menerus mengadakan kajian bagi kinerja yang telah dihasilkan untuk terus mengupayakan peningkatan mutu secara berkelanjutan.⁶⁰ Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan perannya sebagai seorang pemimpin yang dimiliki oleh kepala sekolah sesuai dengan tuntutan zaman saat ini.

Menurut Wuradji fungsi kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam memimpin sebuah sekolah memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dibandingkan dengan fungsi kepemimpinan lainnya.⁶¹ Hal ini terkait dengan karakteristik budaya organisasi sekolah sebagai lingkungan pendidikan yang membentuk sumber daya manusia yang berkualitas yang dilandasi prinsip-prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dan fleksibilitas. Karena itu dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sekolah saat ini dan di masa depan perlu dikembangkan karakteristik kepemimpinan pendidikan transformasional.

Kehadiran pemimpin transformasional (*transformational leaders*) dalam sebuah organisasi pendidikan mengubah keseluruhan organisasi melalui pentransformasian organisasi menuju pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi dan bagaimana seharusnya organisasi berjalan dengan baik menuju sasaran mutu yang telah ditetapkan. Pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh kuat pada rencana strategis

⁶⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Jogjakarta: Gaya Media, 2011), 50-51.

⁶¹ Wuradji, *Ibid.*, 206-108.

mutu yang menerapkan arah dari tujuan peningkatan mutu secara terus menerus. Secara spesifik, pemimpin transformasional mampu menerapkan arah dan tujuan peningkatan mutu terus menerus, serta membuat keputusan yang efektif tentang peningkatan mutu, agar meningkatkan kepuasan pelanggan internal dan eksternal maupun pemberdayaan karyawan.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu meningkatkan mutu pendidikan, apabila kepala sekolah memperhatikan beberapa dimensi kepemimpinan transformasional. Menurut Bas dan Aviola sebagaimana di kutip oleh Rahmi bahwa terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep 4I, yakni dimensi *idealized influence*, *inspurational motivation*, *intellectual stimulation* dan *invidual consideration*. Konsep 4I tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Idealized influence*. Artinya, kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan guru dan karyawan dalam mengimplementasikan visi dan misi lembaga pendidikan serta menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut .
2. *Inspirasional motivation*. Artinya, kepala sekolah dapat memberikan dorongan yang menginspirasi seluruh guru dan karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan serta menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap

tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.

3. *Intellectual stimulation*. Artinya, kepala sekolah dapat mengembangkan ide kreatif di kalangan guru dan karyawan serta menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru untuk pemikir kritis dan pemecahan masalah guna menjadikan lembaga pendidikan ke arah yang lebih baik.
4. *Individualized consideration*. Artinya, kepala sekolah memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan sebagai wujud bentuk kepedulian bawahan.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, seorang kepala sekolah perlu melakukan manajemen mutu terpadu atau biasa dikenal dengan istilah TQM (*Total Quality Management*). Salah satu teori TQM yang dapat digunakan adalah konsep PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) dari William Edward Deming. Pada konsep tersebut, terdapat empat langkah kegiatan perbaikan mutu yang akan membawa sebuah organisasi mengalami peningkatan mutu. Adapun empat langkah tersebut, sebagai berikut:⁶²

⁶² Umirso dan Nur Zain, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren* (Semarang: RaSall, 2011), 147.

1. *Plan* (P). Artinya, langkah pertama adalah menentukan masalah yang akan diatasi atau kelemahan yang akan diperbaiki dan menyusun rencana (solusi) untuk mengatasi masalah itu, yang berarti meningkatkan mutu.
2. *Do* (D). Artinya, langkah kedua adalah melaksanakan rencana pada taraf uji coba dan memperhatikan semua prosesnya.
3. *Check* (C). Artinya, langkah ketiga adalah mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang diperbaiki, disamping hal-hal yang sudah benar dilakukan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya.
4. *Art* (A). Artinya, langkah keempat adalah melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan pada langkah ketiga.