

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan berkaitan dengan pemimpin dan cara memimpin seseorang dalam suatu lembaga. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai tempat paling utama dalam melakukan perubahan untuk memajukan lembaga yang dipimpinnya menjadi lebih baik. Sedangkan memimpin adalah proses dalam melaksanakan kepemimpinan.

Seseorang yang menduduki posisi pemimpin di dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Pemimpin adalah orangnya dan kepemimpinan adalah kegiatannya. Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin.¹ Kepala Sekolah yang berhasil yaitu yang mampu berinteraksi baik dengan bawahannya sehingga mereka mau mengikuti setiap arahan yang disampaikan oleh pimpinannya.

Definisi kepemimpinan menurut Yukl adalah, "*the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective*

¹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo, 2011), h 6

efforts to accomplish shared objective".² Artinya, proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Daft, "*Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*".³ Artinya, kepemimpinan adalah hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang berniat perubahan yang nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Sementara itu Terry menyatakan bahwa, "*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influence others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*".⁴ Artinya, kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang, atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama pada tugas-tugas yang terkait untuk mencapai apa yang diinginkan pemimpin.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan tergantung pada kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin pada lembaga tersebut. Kecakapan pemimpin di dalam menggerakkan semua potensi yang dimiliki mulai dari sumber daya

²Gary Yukl, *Leadership in Organization* (New Jersey: Prentice-Hall, 2010), h. 26

³Richard L. Daft, *The Leadership Experience* (Canada: South-Western, 2005), h. 5

⁴Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 56

manusia, sumber daya alam, fasilitas yang dimiliki serta dana dan waktu yang dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Zamroni dan Umiarso, menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama (mengkolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵ Sedangkan menurut Nawawi dan Martini, kepemimpinan adalah kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.⁶

Menurut Irianto, kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam memberdayakan seluruh potensi yang ada dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkannya.⁷ Sementara itu Schermerhorn, menyatakan bahwa *“leading is the process of arousing enthusiasm and inspiring effort to achieve goals”*.⁸ Artinya, memimpin adalah proses membangkitkan semangat dan menginspirasi dalam upaya untuk mencapai tujuan.

⁵Zamroni dan Umiarso. *ESQ & Model Kepemimpinan Pendidikan* (Semarang: RaSAIL. 2011), h. 89

⁶Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), h. 9

⁷Yoyon Bachtiar Irianto, *Kepemimpinan dan Kewirausahaan* (Jakarta Pusat: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Republik Indonesia, 2009), h. 5

⁸John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (New Jersey: International Student Version, 2010), h. 18

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan defenisi yang dikemukakan oleh Yukl, Daft, Terry, dan Zamroni dan Umiarso yaitu kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama pada tugas-tugas yang terkait dengan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Selain persamaan juga ditemukan perbedaan seperti yang dikemukakan oleh Schermerhorn dengan Nawawi & Martini, bahwa kepemimpinan merupakan proses membangkitkan semangat dan membangkitkan sejumlah orang agar dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dapat disintesisikan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan semua personil yang dimiliki untuk melakukan hal yang ditugaskan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Sallis yang dikutip oleh Wahjosumidjo, konsep kepala sekolah terdiri dari kepala dan sekolah.⁹ Kepala dapat diartikan 'ketua' atau 'pemimpin' dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang 'sekolah' adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan member pelajaran. Sementara itu menurut Sagala, kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah,

⁹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), h. 83

menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan.¹⁰Sementara itu kepala sekolah menurut Wahjosumidjo, yaitu :

Kepala sekolah didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”¹¹

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan defenisi yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo dan Sagala, yaitu kepala sekolah merupakan orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memimpin sekolah. Dengan demikian dapat disintesisakan bahwa kepala sekolah yaitu orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin dan mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal di mana diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan.

Dari pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah menurut beberapa ahli di atas dapat disintesisakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki sekolah

¹⁰Syaiful Sagala, *Manajemen Startegik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 88

¹¹Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, h. 83

secara optimal di mana diselenggarakan proses belajar mengajar agar tujuan sekolah dapat tercapai.

Konsep kepemimpinan dapat dilihat pada kebiasaan dan pengalaman yang dimiliki oleh pemimpin. Oleh karena itu keberhasilan yang dimiliki oleh suatu lembaga organisasi termasuk lembaga pendidikan tergantung pada kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepemimpinan yang dimaksud yaitu mampu melakukan persuasif dan menggerakkan potensi yang dimiliki sekolah berupa sumber daya yang ada dengan efektif dan efisien. Jika kepemimpinan dilakukan dengan benar maka akan menghasilkan organisasi yang bermutu dan berkualitas.

Menurut Nawawi dan Martini, apapun bentuk suatu organisasi, pasti memerlukan seseorang dengan atau tanpa dibantu oleh orang lain, untuk menempati posisi sebagai pimpinan/pemimpin (*leader*).¹² Seseorang yang menduduki posisi pemimpin dalam organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang ada di sekolah mengemban tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan sekolah. Sementara itu George dan Jones, mengemukakan konsep kepemimpinan yaitu :

When things go wrong in an organization, blame is most often laid at the leader's feet. Similarly, when organizations are doing particularly well, people tend to think leaders "make difference" and

¹²Nawawi dan Martini, *Op.Cit.*, h. 9

*can have a major impact on people, groups, and whole organizations.*¹³

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa jika ada yang salah dalam organisasi maka yang paling sering disalahkan yaitu pemimpin. Ketika organisasi melakukan hal yang benar, orang-orang akan cenderung berpikir bahwa pemimpin mereka melakukan pekerjaan yang sangat baik. Kepercayaan akan pemimpin secara umum “membuat perbedaan” dapat memiliki dampak yang besar bagi orang-orang, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan konsep yang disampaikan oleh Nawawi dan Martini dengan George dan Jones, nampak bahwa kepemimpinan berperan sangat penting di dalam memajukan organisasi menjadi lembaga yang bermutu dan berkualitas.

Pemimpin yang menginginkan organisasinya berjalan dengan lancar dan sesuai dengan apa yang diinginkan harus memiliki strategi dalam kepemimpinannya. Strategi yang disusun tersebut harus sesuai dengan keadaan dan kebutuhan organisasi sehingga tidak menyimpang dari kondisi organisasi. Bennis dan Nanus yang dikutip oleh Goetsch dan Davis, menjelaskan ada tiga hal yang harus bisa dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut :

- 1. Overcome resistance to change*

¹³Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2005), h. 374

2. *Broker the needs of constituency groups inside and outside of the organization*
3. *Establish an ethnical framework within whice all employees and the company as a whose operate.*¹⁴

Overcome resistance to change (penolakan berlebihan terhadap perubahan) merupakan kemampuan yang dimiliki pemimpin di dalam mengatasi respon *negative* pegawai terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Pemimpin seharusnya memberikan penjelasan kepada pegawai akan perubahan tersebut bukan menolak terhadap perubahan yang terjadi. Pemimpin yang handal yaitu pemimpin yang selalu berpikir secara cermat akan perubahan yang terjadi di masyarakat. Pemimpin tidak akan menerima terlebih dahulu perubahan-perubahan tersebut sebelum diteliti akan kekurangan serta dampak dari perubahan yang nantinya akan diterapkan.

Broker the needs of constituency groups inside and outside of the organization (penghubung dalam memenuhi kebutuhan orang-orang yang ada di dalam dan di luar organisasi) merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin di dalam memenuhi setiap kebutuhan yang diperlukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan organisasi. *Establish an ethnical framework within whice all employees and the company as a whose operate* (penetapan kerangka organisasi

¹⁴David L. Goetsch and Stanley B. Davis, *Quality Management* (New Jersey : Prentice-Hall, 2000), h. 242

termasuk semua karyawan sebagai pihak yang melakukan kegiatan organisasi) merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin di dalam membentuk struktur organisasi serta pembagian tugas dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada di dalam organisasi.

Pemimpin yang sepenuhnya melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara maksimal akan mempengaruhi pengikutnya sehingga para pengikutnya sadar dan melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal. Untuk itu pemimpin harus terlebih dahulu memberikan contoh yang benar agar pengikutnya juga melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Pemimpin memiliki fungsi di dalam organisasi. Menurut Nawawi dan Martini, fungsi kepemimpinan terdiri dari:

1. Fungsi pengambil keputusan
2. Fungsi instruktif
3. Fungsi konsultatif
4. Fungsi partisipatif
5. Fungsi delegatif¹⁵

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa pemimpin memiliki berbagai macam fungsi di dalam memajukan organisasi yang dikelolanya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mengambil keputusan dengan tepat karena tanpa keberanian dan kemampuan di dalam mengambil keputusan pemimpin tidak akan mampu menggerakkan anggota dengan benar. Selain itu kepala sekolah memiliki fungsi instruktif

¹⁵Nawawi dan Martini, *Op.Cit.*,hh. 46-58

dalam memerintahkan pegawainya untuk melakukan atau tidak melakukan tugas yang berhubungan dengan organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus menjadi tokoh utama yang diyakini mengetahui dan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi dalam bekerja. Walaupun kepala sekolah memiliki jabatan paling tinggi di sekolah tetapi sebagai pemimpin kepala sekolah harus mengikuti kegiatan penting dalam bentuk kegiatan suksesi pemimpin masa depan.

Fungsi pemimpin lainnya yaitu mampu dan memahami cara delegasi yang benar kepada pegawai agar dapat mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi dibidangnya karena setiap pekerjaan tidak mungkin dilaksanakan sendiri oleh pemimpin puncak dan membutuhkan orang lain dalam memajukan organisasi. Kekuasaan atau wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Begitu pun pemimpin memiliki peran yang disebutkan di dalam Departemen Pendidikan Nasional tahun 2006, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu : sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Sesuai dengan fungsi kepemimpinan delegatif yang dinyatakan oleh Hadari dan Martini, Yulk menjelaskan bahwa :

Although delegation is sometimes regarded as a variety of participative leadership, there is ample justification for treating delegation as a separate category of managerial behavior. delegation is qualitatively different in some ways from the other forms of participative leadership such as consulting and joint decision making.¹⁶

Berdasarkan pernyataan di atas nampak bahwa delegasi kadang-kadang dianggap sebagai berbagai kepemimpinan partisipatif, ada banyak pembenaran untuk mengobati delegasi sebagai kategori terpisah dari perilaku manajerial. Delegasi secara kualitatif berbeda dalam beberapa hal dari bentuk-bentuk lain dari kepemimpinan partisipatif seperti konsultasi dan pengambilan keputusan bersama. Pendidikan yang diterapkan di sekolah harus disesuaikan dengan kebutuhandan perubahan yang terjadi di masanya. Pendidikan selalu mengalami perubahan yang mengikuti perubahan zaman seperti yang dikatakan oleh Numberi, yaitu:

Kepemimpinan di masa depan relatif mengalami banyak perubahan dibandingkan dengan kepemimpinan di masa lalu. Hal ini terjadi karena banyak faktor, khususnya perubahan yang terjadi pada berbagai lingkungan strategis dimana organisasi tersebut berada. Oleh karena itu yang berubah bukan hanya manusia sebagai pemimpin, tetapi juga organisasi yang menuntut adanya pemimpin yang dipaksa menyesuaikan diri dengan karakteristik organisasi pada zamannya.¹⁷

¹⁶Yukl, *Op.Cit.*, h. 149

¹⁷Freddy Numberi, *Kepemimpinan Sepanjang Zaman* (Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2010), h. 7

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa kepemimpinan tersebut selalu mengalami perubahan-perubahan yang disesuaikan dengan perkembangan zaman. Kepemimpinan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat organisasi tersebut berada. Oleh karena itu pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan karakteristik organisasi yang berkembang pada zamannya. Kepala sekolah berperan sebagai kunci di dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan program sekolah, kurikulum, dan keputusan personel, tetapi juga kepala sekolah bertanggung jawab terhadap akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Seperti pernyataan Nurkolis, “kepala sekolah harus mampu memberikan kepercayaan, pendelegasian, sekaligus mengambil resiko atas suatu pekerjaan”.¹⁸

Pernyataan di atas mempunyai makna bahwa kepala sekolah harus memberikan kepercayaan kepada staf yang ada di sekolah untuk melakukan pekerjaan yang dapat mereka kerjakan. Selain itu pendelegasian yang diberikan bertujuan agar mereka mampu membuat keputusan sendiri mengenai pekerjaan yang telah didelegasikan kepada mereka serta bertanggung jawab akan hasil dari pekerjaan tersebut.

¹⁸Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Grasindo, 2006), h. 175

Kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi panutan bagi pengikutnya dalam melaksanakan tugas. Tingkah laku yang baik maka akan menghasilkan tindakan yang searah dari pengikutnya yang sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin. Pemimpin memiliki sifat dan karakternya masing-masing. Sangat penting untuk memahami sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Adapun sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin menurut Winardi, yaitu sebagai berikut:

1. Intelegensi. Tingkat intelegensi seorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin.
2. Inisiatif. Memiliki kemampuan untuk bertindak sendiri dan kemampuan untuk melihat arah tindakan yang tidak terlihat oleh pihak lain.
3. Energi atau ransangan. Ciri pemimpin yang menonjol adalah bahwa ia adalah lebih energik dalam usaha mencapai tujuan disbanding dengan seorang bukan pemimpin.
4. Kedewasaan emosional. Seorang pemimpin dapat diandalkan janji-janjinya mengenai apa yang akan dilaksanakannya.
5. Persuasif. Pemimpin menggunakan teknik persuasif atau membujuk bawahannya dalam menggunakan persetujuan kesepakatan.
6. Skill Komunikatif. Seorang pemimpin harus pandai berbicara dan dapat menulis dengan jelas serta tegas.
7. Kepercayaan pada diri sendiri. Seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan ia tidak banyak memiliki sikap anti sosial.
8. Perseptif. Kemampuan pemimpin dalam mendalami ciri-ciri dan kemampuan seseorang.
9. Kreatifitas. Pemimpin harus mampu memikirkan cara-cara baru serta mampu memecahkan masalah.
10. Partisipasi sosial. Pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.¹⁹

¹⁹Winardi, *Op.Cit.*,hh. 66-68

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa sebagai seorang pemimpin mereka harus menjadi panutan dan pedoman bagi anggota organisasi di dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan organisasi. Pemimpin harus memiliki tingkat melakukan komunikasi dengan orang lain. Pemimpin harus memiliki inisiatif yang berbeda dengan pegawainya sehingga dapat bertindak sendiri dalam melaksanakan tugas. Selain itu kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki sifat persuasif yaitu mampu mempengaruhi pegawainya dengan bahasa dan komunikasi yang dilakukan sehingga pegawai dapat percaya akan tindakan yang dilakukan pimpinannya.

Yukl, menjelaskan beberapa perilaku kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam organisasi yaitu : perilaku yang berorientasi pada tugas, perilaku yang berorientasi hubungan, dan perilaku yang berorientasi perubahan.²⁰ Pemimpin yang berorientasi pada tugas seperti ini selalu memperhatikan perbaikan hasil pekerjaan pengikutnya kearah lebih baik dan mengatur aktifitas organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia, sumber daya alam, serta fasilitas yang dimiliki secara maksimal. Selain itu perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan yaitu pemimpin yang memperhatikan hubungan komunikasi dan kerja sama dengan pengikutnya. Biasanya pemimpin selalu menggunakan komunikasi dua

²⁰Yukl, *Op.Cit.*, h. 508

arah, mendukung setiap pekerjaan pengikutnya yang memajukan organisasi, memberikan kepercayaan serta memberikan penguatan atas keberhasilan yang dicapai pengikutnya.

Perilaku pemimpin yang berorientasi perubahan yaitu pemimpin yang efektif menciptakan situasi menantang yang menjadikan pegawai antusias dan tertarik dalam menjalankan tugas yang diberikan. Tugas tersebut disertai dengan memberikan penjelasan yang relevan sesuai dengan kebutuhan dan harapan orang-orang. Pemimpin yang efektif selalu mempersiapkan pegawainya untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sehingga pegawai tidak ketinggalan dengan perubahan yang terjadi.

Pimpinan dalam organisasi tentunya memiliki prinsip-prinsip khusus yang dimiliki dalam memajukan organisasinya. Prinsip tersebut yang mempengaruhi peningkatan kualitas organisasi. Jika pimpinan memiliki prinsip yang kuat dan teguh pendirian maka dapat dipastikan bahwa organisasi yang dipimpin dapat berhasil dan berjalan dengan lancar. Salah satu poin dalam prinsip kepemimpinan pendidikan yang dijelaskan oleh Indrafachrudi, yaitu prinsip pendelegasian dan pemencaran kekuasaan dan tanggung jawab.²¹ Pemimpin pendidikan harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab yang ada padanya sebagian

²¹H.R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), h. 13

harus didelegasikan dan dipencarkan kepada staf yang lain, yang mampu untuk menerima dan melaksanakan pendelegasian dan pemencaran kekuasaan tersebut.

Kepala sekolah selain bertugas sebagai pemimpin mereka harus mampu memotivasi pengikutnya sehingga mau melaksanakan tugas yang diberikan secara maksimal dan loyal terhadap pekerjaannya. Jika kepala sekolah berhasil memotivasi para pengikutnya maka mereka akan menerima setiap perintah dari kepala sekolah dan mampu mencapai target yang ingin dicapai oleh organisasi. Menurut Goetsch, terdapat tiga poin bagi pemimpin yang efektif agar maksimal di dalam memberikan motivasi kepada para pengikutnya.

1. *Determine what outcomes subordinates are trying to obtain in the workplace*
2. *Reward subordinates for performing at a high level or achieving their work goals by giving them desired outcomes.*
3. *Make sure subordinates believe that they can obtain their work goals and perform at a high level.*²²

Berdasarkan kutipan di atas ada tiga hal yang harus diketahui oleh pemimpin agar pegawai memiliki motivasi yang kuat di dalam meningkatkan mutu sekolah. *Determine what outcomes subordinates are trying to obtain in the workplace* adalah menentukan hasil yang akandiperoleh oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas yang mereka lakukan. *Reward subordinates for performing at a high level or achieving*

²²Goetsch, *Op.Cit.*, h. 386

their work goals by giving them desired outcomes yaitu memberikan *reward* kepada pegawai yang tampil secara maksimal dan mencapai tujuan pekerjaan mereka. Tahap selanjutnya *make sure subordinates believe that they can obtain their work goals and perform at a high level* yaitu pastikan bawahan percaya bahwa mereka dapat memperoleh tujuan pekerjaan yang mereka lakukan.

Seiring dengan motivasi yang diberikan pimpinan, kepercayaan juga harus timbul dari pegawai terhadap pimpinan organisasi. Kepercayaan pegawai merupakan kunci sukses di dalam membantu pekerjaan pimpinan. Jika pegawai sudah sepenuhnya percaya dengan pimpinan maka setiap arahan dan perintah yang diberikan oleh pimpinan akan diterima sepenuhnya oleh pegawai. Kepala sekolah harus mempunyai kompetensi yang lebih tinggi dari pada pegawainya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu mengambil hati para pegawai dengan menggunakan komunikasi yang baik. Menurut Danim, ada beberapa kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah yaitu sebagai berikut :

1. Mempercayai staf pengajar.
2. Mendelegasikan tugas dan wewenang.
3. Adiraga.
4. Membagi dan memanfaatkan waktu.
5. Tanpa Toleransi atas ketidakmampuan.
6. Peduli dengan staf pengajar.
7. Membagi visi.

8. Mengembangkan tujuan institusi.
9. Cekatan, tegas, dan sabar.
10. Berani introspeksi.²³

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa pemimpin harus agresif dan cekatan di dalam memimpin organisasi. Mulai dari mempercayai pengajar yang ada di dalam sekolah sehingga mereka merasa dihargai dan dipedulikan di dalam melakukan setiap pekerjaan. Selain itu pemimpin juga sebaiknya mendelegasikan tugas yang sekiranya mampu dikerjakan oleh pegawai yang memiliki kompetensi yang paling baik di antara pegawai lainnya. Hal tersebut akan memicu motivasi pegawai di dalam melaksanakan tugas lebih baik. Seorang pemimpin juga harus selalu mengintrospeksi diri sehingga setiap hal yang dilakukan dapat diperbaiki menjadi lebih baik.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus membangun hubungan yang harmonis antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik sehingga tujuan pendidikan di dalam memberikan pengetahuan kepada peserta didik dapat tercapai. Semua personil yang ada di sekolah, tidak hanya kepala sekolah bekerja sama dalam membangun pendidikan menjadi sekolah yang bermutu. Selain itu dengan adanya hubungan yang harmonis maka akan tercipta suasana lingkungan sekolah yang kondusif

²³Sudarwan Danim, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hh. 87-93

sehingga dalam upaya peningkatan mutu sekolah dapat dilaksanakan secara bersama. Jika mutu yang diterima oleh peserta didik sesuai bahkan melebihi kebutuhan yang diinginkan maka akan berdampak positif bagi sekolah.

B. Mutu Sekolah

Mutu merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi jika ingin lembaganya dinilai berkualitas bagi masyarakat. Adapun hal yang paling penting dalam melihat kualitas dari suatu lembaga yaitu melalui output atau keluaran yang dihasilkan. Pelanggan memiliki persepsi bahwa sesuatu hal yang bermutu pasti memiliki nilai yang tinggi dan berkualitas.

Goetsch menjelaskan, *“quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes, and environments that meets or exceed expectation”*.²⁴ Artinya, mutu adalah suatu keadaan dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Selain itu Goetsch, menambahkan :

*The product, service, people, processes, and environments element is critical. It main the point that quality applies not just to the products and services provided but to the people and processes that provide them and the environment in which they are provide in the short term.*²⁵

²⁴Goetsch, *Op.Cit.*, h. 50

²⁵*Ibid.*

Berdasarkan definisi di atas nampak bahwa produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan elemen sangat penting. Ini yang paling utama kualitas yang berlaku tidak hanya untuk produk dan layanan yang diberikan tetapi untuk orang-orang dan proses yang tersedia serta lingkungan di mana mereka menyediakan pelayanan dalam jangka pendek.

Menurut Mahmud, mutu merupakan produk dan layanan yang dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan.²⁶ Pengertian tersebut menjelaskan bahwa sesuatu yang bermutu selalu sesuai dengan apa diharapkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan pada saat tersebut. Sesuatu hal yang bermutu selalu memberikan tingkat kepuasan yang tinggi yang dirasakan oleh pelanggan. Sementara itu Sallis, menyatakan bahwa mutu merupakan sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.²⁷

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Goetsch, Mahmud, dan Sallis bahwa mutu berkaitan dengan produk, manusia, proses, dan lingkungan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa mutu adalah suatu keadaan yang dinamis yang berkaitan dengan produk atau jasa dengan

²⁶Marzuki Mahmud, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 3

²⁷Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2011) h. 56

memberikan pelayanan yang memenuhi kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan.

Menurut Sallis yang dikutip oleh Nurkolis, sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.²⁸ Sementara itu Sagala, menyatakan bahwa sekolah merupakan kerja sama sejumlah orang menjalankan seperangkat fungsi mendasar melayani kelompok umur tertentu dalam ruang-ruang kelas dibimbing oleh guru mempelajari kurikulum-kurikulum yang bertingkat untuk mencapai tujuan intruksional terikat akan norma dan budaya-budaya yang mendukungnya sebagai suatu istem nilai dan kerja sama sejumlah orang dalam rangka mencapai tujuan intruksional sekaligus sebagai tujuan sekolah.²⁹ Dengan demikian dapat disintesisikan bahwa mutu sekolah adalah suatu keadaan yang dinamis yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan yang memenuhi kebutuhan, harapan, dan kepuasan peserta didik di sekolah.

Upaya memperbaiki mutu dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari para anggota yang ada di sekolah akan muncul ketika kepala sekolah benar-benar bermutu atau unggul. Salisbury yang dikutip oleh Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP – UPI, menyatakan bahwa :

²⁸Nurkolis, *Op.Cit.*, h. 83

²⁹Sagala, *Op.Cit.*, h. 75

Without quality leadership and skillful management, even the ideas are never implemented. Without management and on going support for their leaders, those lower in organization become disillusioned in time, cease to continue the change effort.³⁰

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa tanpa kualitas kepemimpinan dan manajemen terampil, bahkan ide-ide bagus tidak akan pernah terlaksana. Tanpa manajemen dan dukungan terhadap pemimpin, maka organisasi yang kecil menjadi mengecewakan dalam suatu waktu, berhenti untuk melanjutkan upaya perubahan. Sallis, menyatakan bahwa terdapat dua aspek tentang mutu yaitu menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan.³¹ Penyesuaian diri terhadap spesifikasi merupakan mutu yang dimiliki oleh sekolah sesuai dengan tujuan sekolah dan memberikan manfaat yang dibutuhkan oleh pelanggan atau peserta didik. Memenuhi kebutuhan pelanggan yang dimaksud yaitu mutu yang disediakan oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan yang ingin diperoleh oleh peserta didik.

Setiap orang menilai tentang mutu berbeda-beda karena perasaan yang diterima setiap orang terhadap pelayanan yang diterima juga berbeda-beda sehingga mutu memerlukan pengukuran. Goetsch dan Davis, menjelaskan ada beberapa unsur yang terdapat di dalam mutu, yaitu sebagai berikut :

³⁰Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2007), h. 239

³¹Sallis, *Op.Cit.*, h. 54

1. *Quality involves meeting or exceeding customer expectations.*
2. *Quality applies to product, services, people, processes, and environment.*
3. *Quality is an ever-changing state.*³²

Quality involves meeting or exceeding customer expectations (keterlibatan kualitas di dalam memenuhi atau melebihi harapan pelanggan) yaitu mutu dikatakan memiliki nilai dan kualitas yaitu ketika harapan atau keinginan pelanggan melebihi standar yang telah ditetapkan. *Quality applies to product, services, people, processes, and environment* (kualitas berlaku untuk produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan) merupakan penilaian terhadap mutu tidak hanya diberikan kepada suatu produk tetapi jasa, manusia, proses, bahkan lingkungan pun memiliki kualitas. *Quality is an ever-changing state* (sesuatu yang selalu berubah-ubah) yaitu memiliki arti bahwa kualitas adalah sesuatu yang selalu berubah-ubah sesuai dengan penilaian yang diberikan oleh pelanggan akan kepuasan yang diterima olehnya.

Mutu ditentukan oleh pelanggan karena pelanggan yang merasakan pelayanan yang diberikan oleh organisasi termasuk sekolah. Sekolah bermutu ditentukan oleh pelayanan pendidikan yang diterima oleh peserta didik. Tingkatan mutu yang dimiliki oleh sekolah ditentukan oleh pelayanan pendidikan yang diberikan serta hasil kelulusan yang diterima peserta didik. Masyarakat tidak begitu memperhatikan harga

³²Mahmud, *Op.Cit.*, h. 2

yang dikeluarkan jika hasil yang diterima melebihi apa yang mereka inginkan dan butuhkan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Peters yang dikutip oleh Ariani, “pelanggan akan selalu membayar lebih untuk mutu yang baik”.³³

Mutu sangat penting dalam organisasi dalam hal memancing minat peserta didik untuk menggunakan jasa pendidikan di sekolah. Ariani menyebutkan beberapa peran penting kualitas dalam organisasi yaitu sebagai berikut : meningkatkan reputasi perusahaan, menurunkan biaya, meningkatkan pangsa pasar, dampak internasional, adanya pertanggungjawaban produk, dan untuk penampilan produk.³⁴

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa mutu sangat penting di dalam lembaga pendidikan. Jika sekolah tersebut memiliki mutu yang baik maka reputasi sekolah di dalam masyarakat akan meningkat. Biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat tidak akan berpengaruh jika sekolah tersebut memberikan pelayanan yang maksimal. Mutu yang telah terbukti tersebut akan meningkatkan pangsa pasar sekolah dimasyarakat sehingga sekolah dapat menjadi unggul dibanding sekolah lainnya. Sekolah yang memiliki prinsip ingin memberikan pelayanan yang maksimal maka akan

³³Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), h. 57

³⁴*Ibid.*

menjadi sekolah yang berhasil. Penerapan prinsip-prinsip mutu menurut Deming dalam pendidikan yaitu sebagai berikut.

1. Menciptakan konsistensi tujuan
2. Mengadopsi filosofi mutu total
3. Mengurangi kebutuhan pengujian
4. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru
5. Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya
6. Belajar sepanjang hayat
7. Kepemimpinan dalam pendidikan
8. Mengeliminasi rasa takut
9. Mengeliminasi hambatan keberhasilan
10. Menciptakan budaya mutu
11. Perbaikan proses
12. Membantu siswa berhasil
13. Komitmen
14. Tanggung jawab³⁵

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa mutu memiliki prinsip-prinsip yang kompleks. Dimulai dari menciptakan konsistensi tujuan organisasi agar dalam pelaksanaannya tidak melenceng dari kesepakatan bersama hingga tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap personel pendidikan yang ada di sekolah. Mutu sekolah berkaitan erat dengan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah artinya jika teknik-teknik yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu sekolah berhasil maka sekolah akan menjadi sekolah yang bermutu. Seperti yang dikatakan oleh Ariani yaitu :

Kualitas memerlukan suatu proses perbaikan yang terus menerus (*continuous improvement process*) yang dapat diukur, baik secara

³⁵Jerome S. Arcaro. *Pendidikan Berbasis Mutu* (Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR, 2007), hh. 85-89

individual, organisasi, dan pemerintah untuk perbaikan kualitas nasional. Dukungan manajemen, karyawan, dan pemerintah untuk perbaikan kualitas adalah penting bagi kemampuan berkompetisi secara efektif di pasar global. Perbaikan kualitas lebih dari suatu strategi usaha, melainkan merupakan suatu tanggung jawab pribadi, bagian dari warisan cultural, dan merupakan sumber penting kebanggaan nasional.³⁶

Kutipan di atas menjelaskan bahwa mutu atau kualitas memerlukan perbaikan secara berkesinambungan. Organisasi sekolah memerlukan perbaikan kualitas secara terus menerus karena pengetahuan selalu meningkat setiap saat. Untuk itu sekolah memerlukan peningkatan mutu agar tidak tertinggal oleh perubahan masa. Setiap sekolah memiliki tingkatan mutu yang berbeda-beda dengan sekolah lainnya. Mutu bergantung pada yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan. Dalam memenuhi tuntutan pelanggan perlu adanya pembedaan antara kebutuhan dan kemauan. Deming yang dikutip oleh Hardjosoedarmo, menjelaskan syarat-syarat mutu yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan puncak tidak hanya berkewajiban untuk menentukan kebutuhan customer sekarang tetapi mengantisipasi kebutuhan yang akan datang.
2. Mutu ditentukan oleh customer.
3. Perlu dikembangkan ukuran-ukuran untuk menilai efektivitas upaya guna memenuhi kebutuhan customer.
4. Kebutuhan dan kemauan customer harus diperhitungkan dalam desain produk atau jasa.
5. Kepuasan customer merupakan syarat yang perlu bagi mutu dan selalu menjadi tujuan proses untuk menghasilkan produk atau jasa

³⁶Ariani. *Op.Cit.*, h. 9

6. Mutu juga harus dapat menentukan harga produk atau jasa.³⁷

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa mutu ditentukan oleh pelanggan, oleh karena itu sekolah sebagai lembaga pendidikan harus memberikan pelayanan yang maksimal kepada peserta didik. Mutu menentukan identitas sekolah karena asumsi masyarakat berpendapat bahwa semakin tinggi mutu yang dimiliki oleh suatu sekolah maka semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki sekolah tersebut. Tingginya mutu sekolah tentunya akan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi yang baik dan berkualitas. Merujuk pada yang dinyatakan oleh Sallis yang dikutip oleh Danim, bahwa sekolah yang bermutu bercirikan yaitu sebagai berikut :

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, maupun jangka panjang
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab

³⁷Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Management* (Yogyakarta: ANDI OFFSET, 2004), hh. 69-70

8. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreatifitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertical dan horizontal
10. Sekolah memiliki strategi dan criteria evaluasi yang jelas
11. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian internal dari budaya kerja
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan³⁸

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa ciri sekolah yang berorientasi pada mutu selalu memperhatikan dan berfokus pada pelanggan. Selain itu sekolah yang ingin terus menerus meningkatkan mutu memiliki upaya untuk mencegah masalah-masalah yang akan muncul, sehingga nantinya tidak terjadi kesalahan. Sekolah yang bermutu selalu memperhatikan setiap *detail* dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah hingga sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai satu prioritas utama tingkatan yang paling atas. Menurut Scholtes yang dikutip oleh Goetsch, terdapat prinsip-prinsip kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas organisasi yaitu : (1) *customer focus*, (2) *obsession with quality*, (3) *recognizing the structure of*

³⁸Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hh. 54-55

*work, (4) freedom through control, (5) unity of purpose, (6) looking for faults in systems, (7) teamwork, (8) continuing education and training.*³⁹

Customer focus merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan memusatkan fokus pada pelanggan. Hal ini dilakukan agar mendapatkan dugaan dari pelanggan mengenai nilai yang akan diperoleh dari pelayanan yang telah diberikan. *Obsession with quality* merupakan obsesi yang dimiliki pemimpin akan kualitas yang diperoleh dari hasil pelayanan yang diberikan. Obsesi dengan kualitas ini merupakan hal yang sangat wajar terjadi di dalam organisasi yang ingin unggul dari lainnya. Sikap tersebut harus dimiliki oleh pemimpin yang menginginkan organisasinya maju dan berkembang. Artinya setiap pegawai yang ada di dalam organisasi harus agresif di dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dalam hal ini sebagai tenaga pendidikan dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik harus maksimal. Sehingga hasil yang diperoleh pun memuaskan bagi peserta didik serta bermanfaat bagi sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.

Recognizing the structure of work merupakan pengenalan terhadap struktur kerja. Dalam hal ini pemimpin membuat suatu struktur kerja dengan memberikan penjelasan kepada pegawai akan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik.

³⁹Goetsch, *Op.Cit.*, h. 247

Freedom through control adalah kebebasan melalui pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik. Pegawai terlebih dahulu diberikan intruksi mengenai pelayanan yang diberikan selanjutnya pegawai yang mengembangkan cara-cara dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik.

Unity of purpose merupakan kesatuan tujuan yang dimiliki oleh organisasi sehingga baik pimpinan atau anggota organisasi dapat melaksanakan tugas sesuai dengan rencana bersama yang telah ditetapkan. *Looking for faults in systems* yaitu mencari dan mengamati jika terdapat kesalahan dalam sistem yang telah dijalankan sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan sebelum terjadi kesalahan yang fatal. *Teamwork* merupakan kerja sama yang dilakukan oleh pimpinan dan pegawai dalam memberikan pelayanan agar kualitas yang dimiliki organisasi dapat terjaga.

Continuing education and training pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan yang diberikan kepada pegawai sehingga setiap pegawai dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam memberikan hasil yang maksimal untuk organisasi. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah harus mengetahui prinsip-prinsip di atas agar dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik dapat dilakukan dengan tulus yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Jika pelayanan yang diberikan kepada peserta didik sesuai maka

akan meningkatkan reputasi sekolah menjadi sekolah yang bermutu. Sementara itu John yang dikutip oleh Nurkolis, menyebutkan cara-cara dalam meningkatkan kualitas pendidikan yaitu sebagai berikut :

1. meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat, (*scholastic aptitude test*), sertifikat kompetensidan profil portofolio
2. membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif, (*cooperative learning*)
3. menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur
4. meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi (*master learning*) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik
5. membantu sisiwa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan, bertindak sebagai sumber kontak informal tenaga kerja, membimbing siswa menilai pekerjaan-pekerjaan, membimbing siswa membuat daftar riwayat hidup, dan mengembangkan portofolio pencarian pekerjaan⁴⁰

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa dalam meningkatkan kualitas pendidikan terdapat banyak hal yang dapat dilakukan oleh sekolah. Dimulai meningkatkan ukuran prestasi akademik di sekolah melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat, (*scholastic aptitude test*), sertifikat kompetensidan profil portofolio hingga membantu sisiwa

⁴⁰Nurkolis, *Op.Cit.*,hh. 78-79

memperoleh pekerjaan. Cara tersebut dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kualitas yang ada di sekolah.

Juran mempunyai konsep terhadap mutu yaitu berupa *The Juran Trilogy*. Konsep tersebut yaitu “*quality planning, quality control, and quality improvement*”.⁴¹ Konsep ini merupakan pengelolaan yang dimulai dari perencanaan, pengawasan, dan peningkatan terhadap mutu.

1. *Quality planning*
it involves a series of universal steps which can be abbreviated as follows :
 - a. *establish quality goals*
 - b. *identify the customers - those who will be impacted by the efforts to meet goals*
 - c. *determine the customers needs*
 - d. *develop product features that respond to customers needs*
 - e. *develop processes that are able to produce those product features*
 - f. *establish process control, transfer the resulting plans to the operating forces*
2. *Quality Control*
This process consists of the following steps :
 - a. *Evaluate actual quality performance*
 - b. *Compare actual performance to quality goals*
 - c. *Act on the difference*
3. *Quality Improvement*
Raising quality performance to unprecedented levels. The steps is :
 - a. *Establish the infrastructure needed to secure annual quality improvement*
 - b. *Identify the specific needs for improvement*
 - c. *For each project establish a project team with clear responsibility for bringing the project to a successful conclusion.*⁴²

⁴¹J.M. Juran, *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Service* (New York: The Free Press, 1992) h.14

⁴²*Ibid.*, hh. 14-15

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa di dalam juran trilogi konsep mutu terdiri dari perencanaan, pengawasan, dan peningkatan terhadap mutu. Perencanaan terhadap mutu dimulai dari *establish quality goal* (menetapkan tujuan kualitas) menetapkan tujuan mutu yang ingin dicapai. Jika tujuan telah ditetapkan maka sekolah akan tahu pencapaian yang diperoleh dalam upaya meningkatkan mutu sekolah. Tahap selanjutnya *identify the customers - those who will be impacted by the efforts to meet goals* (mengidentifikasi pelanggan - orang-orang yang akan terpengaruh oleh upaya untuk memenuhi tujuan) yaitu mengidentifikasi pelanggan-pelanggan yang akan terpengaruh oleh upaya pelayanan mutu untuk memenuhi tujuan awal sekolah. Setelah diidentifikasi tahap selanjutnya *determine the customers needs* (menentukan kebutuhan pelanggan) yaitu pihak sekolah menentukan kebutuhan peserta didik yang disesuaikan dengan perkembangan pendidikan pada saat ini.

Tahap selanjutnya *develop product features that respond to customers needs and establish process control, transfer the resulting plans to the operating forces* (mengembangkan fitur produk yang menjawab kebutuhan pelanggan dan mengembangkan proses yang mampu menghasilkan fitur-fitur produk) yaitu pihak sekolah mengembangkan jasa serta proses pelayanan yang ditawarkan untuk menjawab kebutuhan

peserta didik. Setelah pelaksanaan dilakukan tahap terakhir yaitu *establish process control, transfer the resulting plans to the operating forces* (membangun kontrol proses, mentransfer rencana mengakibatkan pasukan operasi) yaitu pihak sekolah melakukan pengawasan.

Mutu perlu dilakukan pengawasan agar tahu kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan mutu sehingga dapat dilakukan perbaikan ke arah yang lebih baik. Langkah-langkah dalam pengawasan mutu yaitu dimulai dari *evaluate actual quality performance* (mengevaluasi kinerja kualitas yang sebenarnya), *compare actual performance to quality goals* (membandingkan kinerja yang sebenarnya dengan tujuan kualitas) serta tahap yang terakhir yaitu *act on the difference* (mengamati perbedaan yang terjadi) antara perencanaan dan pelaksanaan. Pengawasan tersebut dilakukan dengan tujuan agar terlihat adanya kekurangan atau kesalahan yang terjadi pada saat pelaksanaan.

Peningkatan mutu dapat dilakukan setelah pelayanan yang sebelumnya diberikan telah diperoleh hasil yang memuaskan. Untuk itu mutu sekolah perlu ditingkatkan dengan cara *establish the infrastructure needed to secure annual quality improvement* (membangun infrastruktur yang diperlukan untuk mengamankan peningkatan kualitas tahunan), *identify the specific needs for improvement* (mengidentifikasi kebutuhan spesifik untuk perbaikan), serta *for each project establish a project team with clear responsibility for bringing the project to a successful conclusion*

(membentuk tim khusus dengan tanggung jawab yang jelas untuk membawa sekolah menjadi lebih baik).

Setiap sekolah berkompetisi untuk memberikan pendidikan yang bermutu pada peserta didiknya. Oleh karena itu personil-personil yang ada di dalam pendidikan berpengaruh besar terhadap peningkatan mutu yang dimiliki oleh sekolah. Jika semua pihak bekerja sama di dalam pencapaian sekolah yang bermutu maka tidak akan sulit bagi sekolah untuk mendapatkan nilai yang sangat tinggi dari masyarakat akan sekolah yang berkualitas tinggi.

C. Pendelegasian

Pendelegasian berhubungan dengan pemberian tanggung jawab tambahan kepada para bawahan dan kewenangan tambahan di dalam melaksanakan tugas tersebut. Pendelegasian digunakan untuk menjelaskan mengenai pembagian tugas dan kekuasaan dimana terdapat wewenang terhadap tugas tambahan yang diberikan. Perumpamaan mengenai pendelegasian dijelaskan oleh Yukl, yaitu sebagai berikut :

Seseorang yang bertanggung jawab untuk memproduksi sesuatu juga diberikan tanggung jawab untuk memeriksa hasil produksi tersebut dan melakukan perbaikan terhadap kesalahan apapun yang ditemukan. Bila diberikan tugas yang baru, kewenangan tambahan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas juga didelegasikan. Misalnya, seseorang dibagian produksi yang diberi tanggung jawab baru untuk membeli bahan baku diberikan

wewenang (sampai batas tertentu) untuk menandatangani kontrak dengan pemasok.⁴³

Menurut Robbins dan Coulter, "*delegation is the assignment of authority to another person to carry out specific duties*".⁴⁴ Artinya, delegasi adalah tugas wewenang kepada orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu. Sementara itu menurut Atherton, pendelegasian yaitu :

Pendelegasian adalah mempercayakan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas yang didefinisikan dengan jelas dan disetujui di bawah pengawasan anda, sambil tetap memegang seluruh tanggung jawab atas keberhasilan pekerjaan tersebut.⁴⁵

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan defenisi yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter, dan Atherton, bahwa pendelegasian adalah memberikan tanggung jawab orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu. Dengan demikian dapat disintesisakan bahwa pendelegasian adalah mempercayakan pegawai dengan menyerahkan tanggung jawab dan wewenang untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Konsep pendelegasian bermula dengan menyerahkan tanggung jawab kepada orang yang dipercayai pimpinan untuk mengerjakan tugas tertentu sebagai perwakilan dari pimpinan untuk menyelesaikan tugas

⁴³Yukl, *Op.Cit.*, h. 118

⁴⁴Stephen P. Robbins, *Management* (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), h. 492.

⁴⁵Tony Atheron. *How To Be Better At... Delegating And Coaching*, Alih Bahasa M. Samosir (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2000), h. 34

tersebut. Pencapaian hasil dari tugas yang didelegasikan merupakan tanggung jawab antara pimpinan dan yang didelegasi. Bawahan bertanggung jawab kepada pimpinan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan dan pimpinan menerima apapun hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Sebab pimpinan tentunya sudah memikirkan dengan matang konsekuensi dari pendelegasian yang dilakukan.

Tujuan adanya pendelegasian yaitu agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas lainnya yang bersifat penting dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melaksanakan tugas yang tingkatannya melebihi tugas yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai. Heller menyebutkan beberapa tujuan dari pendelegasian yaitu: (1) meluangkan waktu, (2) mengurangi stres, dan (3) mendelegasikan untuk motivasi.⁴⁶

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa tujuan pendelegasian tidak hanya berguna bagi pemimpin tetapi juga bermanfaat bagi pegawai. Pendelegasian tugas kepada pegawai menjadikan pimpinan memiliki waktu luang untuk mengurus masalah-masalah yang bersifat *important* yang berkaitan dengan organisasi. Tugas rutin yang lebih ringan tersebut dapat didelegasikan sehingga kegiatan perencanaan strategis

⁴⁶Robert Heller, *How to Delegate*, Alih Bahasa Cristian Iskandar (Jakarta: Dian Rakyat, 2004), hh. 8-9

organisasi, pengawasan, serta kegiatan pelatihan lebih fokus dikerjakan oleh pimpinan.

Pendelegasian yang diberikan kepada pegawai dapat mengurangi tingkat kesetresan pimpinan dalam melakukan tugas rutin yang biasanya dilakukan, seperti merapihkan meja kerja dari kertas-kertas yang tidak penting. Pendelegasian yang efektif tidak hanya mengurangi tekanan yang dihadapi pimpinan tetapi juga memberikan manfaat bagi pegawai yang menerima delegasi. Hal tersebut dapat memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas yang lebih menantang dari biasanya. Pendelegasian juga melatih pegawai dalam meningkatkan keterampilannya menyelesaikan tugas yang berkaitan di dalam organisasi. Semakin sering kepala sekolah di dalam mendelegasikan tugas maka semakin berpengalaman pegawai di dalam menyelesaikan tugas.

Yuk!, menyebutkan mengenai tujuan pendelegasian di dalam organisasi, sebagai berikut :

1. Mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri bawahan
2. Membuat bawahan mampu menghadapi masalah dengan cepat
3. Meningkatkan keputusan dengan memindahkannya dekat dengan tindakan
4. Meningkatkan komitmen bawahan terhadap sebuah tugas
5. Membuat pekerjaan menjadi lebih menarik bagi bawahan
6. Mengurangi beban kerja pemimpin agar mengelola waktu dengan baik
7. Memuaskan atasan yang menginginkan anda untuk lebih banyak mendelegasikan

8. Menghilangkan tugas-tugas membosankan yang tidak ingin pimpinan lakukan⁴⁷

Terdapat persamaan di dalam kutipan yang disebutkan oleh Heller dan Yukl, yaitu pendelegasian bermanfaat bagi pimpinan dan pegawai. Bagi pimpinan pendelegasian memberikannya waktu luang di dalam mengerjakan tugas pimpinan lainnya yang lebih penting. Bagi pegawai pendelegasian bermanfaat di dalam mengembangkan kompetensi dan keterampilan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberi oleh pimpinan.

Sebelum pimpinan melakukan pendelegasian kepada pegawai, pemimpin harus terlebih dahulu memahami makna dari pendelegasian. Seorang pemimpin harus mengetahui maksud dan tujuan pemberian delegasi kepada karyawan karena jika salah pemberian tugas maka akan berdampak pada keberhasilan tujuan organisasi. Untuk itu Heller, menyebutkan tahap-tahap dalam memahami pendelegasian yaitu (1) menetapkan pedoman, (2) menghindari tumpang tindih, dan (3) membagi pertanggungjawaban.⁴⁸

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa sebagai pimpinan harus mengetahui dan memahami tahapan di dalam melakukan pendelegasian. Secara sistematis pimpinan harus paham bahwa setiap delegat akan

⁴⁷Yukl, *Op.Cit.*, h. 120

⁴⁸Heller, *Op.Cit.*, hh. 26-27

bertanggung jawab untuk tugas yang diberikan. Pimpinan harus memberikan pengertian kepada delegat dengan jelas dan memastikan bahwa mereka memahami tugas tersebut. Selanjutnya pimpinan harus mengetahui pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai di dalam tugas yang nantinya akan diberikan. Untuk menghindari adanya tumpang tindih di dalam pertanggungjawaban pemberian tugas maka tugas tersebut dapat dirai menjadi beberapa elemen dan berikan tugas pada tiap elemen tersebut kepada beberapa orang. Sesuai dengan struktur yang telah diberikan setiap pegawai bertanggung jawab akan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

Tahap selanjutnya yaitu membagi pertanggungjawaban pada setiap delegat yang dipercayai untuk mengerjakan tugas yang berkaitan dengan organisasi. Hal ini menghindari kecenderungan suatu pihak menyalahkan pihak lain atas pekerjaan yang dilakukan. Pertanggungjawaban tersebut terdiri dari pertanggungjawaban individu dan pertanggungjawaban kelompok. Pertanggungjawaban individu yaitu tugas yang diberikan berbeda-beda dengan delegat lainnya sehingga mereka bertanggung jawab secara individu kepada pimpinan. Menurut Yukl, dalam mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan terdapat pedoman-pedoman sebagai berikut :

1. Spesifikasikan tanggung jawab secara jelas
2. Berikan otoritas yang cukup dan perinci batas kebijaksanaannya
3. Perinci persyaratan pelaporan

4. Pastikan penerimaan tanggung jawab dari bawahan⁴⁹

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa pedoman-pedoman tersebut mengarahkan pimpinan agar pendelegasian yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif. Dimulai dari pemberian spesifikasi tugas yang jelas dan pemberian otoritas yang sesuai dengan tingkat tugas yang diberikan. Selanjutnya perincian laporan yang harus diserahkan dan dipertanggungjawabkan oleh pegawai serta pegawai bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Setiap pemimpin pasti menginginkan agar sekolah yang dipimpin olehnya mengalami peningkatan dalam mutu pendidikan secara terus menerus. Selain kompetensi yang dimiliki kepala sekolah harus melebihi kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya, kepala sekolah juga harus memiliki sumber daya manusia yang mendukung untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk itu pemimpin dapat menerapkan sistem pendelegasian kepada pegawai agar mereka terbiasa di dalam mengemban tugas tambahan tentang pekerjaan yang berkaitan dengan sekolah.

Kepala sekolah sebelum memberikan pendelegasian harus mengetahui langkah-langkah yang benar dalam memilih orang yang tepat sebagai delegat agar memperoleh hasil yang maksimal. Jika pemilihan

⁴⁹Yukl, *Op.Cit.*,hh. 126-127

delegat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas maka akan memberikan hasil yang maksimal terhadap pekerjaan tersebut. Heller, menyebutkan langkah-langkah pemilihan delegat yang baik sebagai berikut : (1) memutuskan dengan cepat, (2) bersikap obyektif, (3) menilai staf, dan (4) melatih staf.⁵⁰

Pimpinan harus memutuskan dengan cepat pekerjaan yang akan didelegasikan dan memilih orang yang mempunyai pengalaman yang paling sesuai. Selanjutnya bersikap objektif di dalam menentukan orang yang tepat artinya orang yang akan didelegasi harus orang yang memiliki kompetensi yang sesuai di luar dari jabatan atau terdapat hubungan dengan pimpinan atau tidak. Tahap selanjutnya menilai kompetensi dan hasil kerja yang dilakukan pegawai selama ini dikantor karena tugas yang berbeda membutuhkan kemampuan yang berbeda pula. Setelah menilai staf yang layak untuk menerima delegasi maka tahap selanjutnya yaitu melatih pegawai dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas tersebut. Pimpinan harus memberikan intruksi dengan jelas sehingga hasil yang diperoleh dapat maksimal.

Pendelegasian yang baik dan sukses selalu diiringi dengan perencanaan yang matang dari pimpinan mengenai tujuan dari pemeberian delegasi dan aspek-aspek yang akan didelegasikan. Semakin

⁵⁰Heller, *Op.Cit.*, hh. 28-29

lengkap *list* yang telah dibuat oleh pimpinan untuk pemberian intruksi maka akan semakin tinggi tingkat pencapaian keberhasilan di dalam pemberian delegasi kepada pegawai. Sebaiknya di dalam mempersiapkan intruksi kepala sekolah tidak menerapkan banyak aturan sehingga pegawai merasa tidak diberi beban berat terhadap tugas yang didelegasikan tersebut. Heller, menyebutkan tahapan di dalam menyiapkan intruksi dengan cara sebagai berikut : mendefinisikan tujuan, menggunakan *checklist*, dan memungkinkan fleksibilitas.⁵¹

Pemilihan tugas yang akan didelegasikan disesuaikan dengan tujuan dari pendelegasian yang dilakukan. Yukl, menyebutkan beberapa tugas yang dapat didelegasikan sebagai berikut :

1. Delegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan
2. Delegasikan tugas yang mendesak namun bukan yang merupakan prioritas tinggi
3. Delegasikan tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan
4. Delegasikan tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai
5. Delegasikan tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan
6. Delegasikan tugas yang tidak sentral bagi peran manajer.⁵²

Berdasarkan kutipan di atas dapat dikatakan bahwa tugas-tugas yang didelegasikan kepada pegawai merupakan tugas yang relevan bagi kemampuan yang dimiliki pegawai. Tugas tersebut disesuaikan dengan kompetensi pegawai serta pengalaman yang dimiliki sehingga keputusan

⁵¹*Ibid.*, hh. 30-31

⁵²Yukl, *Op.Cit.*, h. 124-126

pendelegasian tidak percuma. Selain itu tugas yang didelegasikan tersebut merupakan tugas yang tidak harus diselesaikan oleh pimpinan sendiri.

Kepala sekolah tidak perlu memecahkan permasalahan dengan sendiri atau secara langsung. Tetapi kepala sekolah sebagai pemimpin dapat menyerahkan tugas dan wewenang kepada wakil atau staf pengajarnya. Dengan demikian jika permasalahan tersebut dapat diselesaikan oleh staf pengajar maka akan menjadi kepuasan tersendiri bagi mereka dan merangsang motivasi serta rasa percaya diri mereka untuk melakukan segala macam tugas dengan baik. Pendelegasian memiliki proses-proses sebelum tugas tersebut didelegasikan kepada bawahan. Taylor menjelaskan tahapan di dalam proses pelaksanaan pendelegasian, yaitu sebagai berikut.

1. Memutuskan apa yang harus didelegasikan
2. Analisis kegiatan
3. Mengklarifikasi penugasan anda⁵³

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa dalam proses pelaksanaan pendelegasian seorang pemimpin harus memutuskan pekerjaan apa yang harus didelegasikan. Sehingga pekerjaan yang diberikan merupakan keputusan yang benar. Setelah memutuskan apayang harus diberikan kepada pegawai maka pekerjaan tersebut

⁵³Harold L. Taylor, *Teknik Mendelegasikan Tugas dan Wewenang*, Alih Bahasa Rochmulyati Hamzah (Jakarta: PPM, 2002), hh. 54-59

terlebih dahulu di analisis apakah pegawai yang akan didelegat sanggup untuk mengerjakan tugas tersebut. Setelah pekerjaan tersebut dianalisis maka tugas tersebut diklarifikasi kepada pegawai mengenai tugas tersebut. Pimpinan menyampaikan semua informasi yang diperlukan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Pimpinan membutuhkan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap pekerjaan yang tentunya memiliki batas waktu penyelesaian yang dibutuhkan serta pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin berbeda-beda. Oleh karena itu pimpinan membutuhkan orang lain dalam membantu menyelesaikan tugas kepemimpinannya. Pimpinan harus mengetahui bagaimana mendelegasikan tugas dengan benar agar penyelesaian tugas tersebut dilaksanakan secara tepat dan benar. Hunsaker yang dikutip oleh Robbins and Coulter, menyebutkan terdapat 5 kebiasaan pendelegasian yang efektif, yaitu sebagai berikut :

1. *Clarity the assignment*
2. *Specify the employee's range of discretion*
3. *Allow the employee to participate*
4. *Inform others that delegation has occurred.*
5. *Establish feedback controls*⁵⁴

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa pendelegasian yang efektif dilakukan melalui kebiasaan-kebiasaan yang cermat. *Clarity the assignment* (kejelasan tugas) merupakan pemberian pendelegasian yang

⁵⁴Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2002), hh. 492-493

dimulai dari memberikan kejelasan tugas yang spesifik kepada pegawai. *Specify the employee's range of discretion* (tentukan rentang waktu bagi karyawan) yaitu memberikan rentang waktu kepada pegawai dalam melaksanakan tugas sehingga menghindari adanya kelebihan waktu dalam menyelesaikan tugas.

Allow the employee to participate (biarkan karyawan untuk berpartisipasi) yaitu membiarkan pegawai ikut berpartisipasi di dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. *Inform others that delegation has occurred* (menginformasikan yang telah terjadi mengenai delegasi orang lain) merupakan pemberian informasi kepada delegat mengenai tugas yang dijalankan sehingga menghindari adanya *miscommunication*. *Establish feedback controls* (membangun pengawasan umpan balik) yaitu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.

Pendelegasian yang dilakukan tentunya disertai dengan komunikasi yang baik antara pimpinan dan yang didelegasi. Hubungan baik yang terjalin antara pimpinan dan bawahan akan mempermudah dalam penyampaian pendelegasian. Rasa hormat dan perhatian orang lain terhadap pimpinanlah yang menjadikan perintah tersebut dilaksanakan secara efektif dan efisien. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh Taylor, yaitu :

Tugas seorang pemimpin ialah secara terus-menerus membina orang-orang yang berada di bawah pimpinannya sedemikian rupa sehingga akhirnya mereka dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik dibandingkan diselesaikan si pimpinan sendiri.⁵⁵

Pelaksanaan pendelegasian memerlukan rencana yang matang, waktu, serta motivasi yang tinggi dari yang didelegasi. Beberapa keuntungan atau manfaat dari pelaksanaan pendelegasian menurut Taylor, yaitu : memiliki lebih banyak waktu untuk melaksanakan fungsi manajerial, meringankan tekanan, mengembangkan manusia, menciptakan suasana penuh motivasi, menetapkan standar kinerja, meningkatkan hasil kinerja organisasi, dan mengembangkan organisasi.⁵⁶

Sementara itu Janasz, Dowd, dan Schneider, menjelaskan keuntungan yang diterima dari pendelegasian yaitu sebagai berikut :

1. *Delegation allows staff to handle specific routine tasks, which enables managers to observe and evaluate employee performance as well as to deal with tasks that are more complex.*
2. *Transferring responsibility to staff aids in their development and increases staff readiness for promotion.*
3. *Delegation increases the delegates level of job satisfaction they gain both greater autonomy and the feeling that they are making a contribution to organizational success.*
4. *Delegation can lead to better decision making because people closer to the issue have input on decisions.*
5. *Delegating allows for growth and development of the managers who's delegating.*
6. *Delegation demonstrates a manager's trust in his or her employees.*⁵⁷

⁵⁵Taylor, *Op.Cit.*, h. 2

⁵⁶*Ibid.*,hh. 5-8

⁵⁷Suzanne C. De Janasz, Karen O. Dowd, and Beth Z. Schneider, *Interpersonal Skills in Organization* (New York: The McGraw-Hill Companies Inc., 2009), hh.398-397

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa keuntungan yang dapat diterima organisasi begitu besar, delegasi memungkinkan staf untuk menangani tugas-tugas rutin tertentu yang memungkinkan manajer untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja karyawan serta untuk menangani tugas-tugas yang lebih kompleks. Selain itu memindahkan tanggung jawab kepada staf membantu dalam perkembangan mereka dan meningkatkan kesiapan pegawai dalam menerima promosi tugas lainnya. Pegawai akan merasa puas akan delegasi yang diberikan karena mereka merasa memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

Delegasi membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik karena orang-orang dapat memberikan masukan tentang keputusan yang berkaitan dengan organisasi. Tidak hanya itu, mendelegasikan menghasilkan peningkatan pimpinan dalam memberikan pendelegasian yang efektif. Dengan adanya delegasi menunjukkan kepercayaan manajer pada karyawannya.

Terdapat persamaan pendapat yang dikemukakan oleh Janasz, Dowd & Schneider dan Taylor, yaitu delegasi memberikan manfaat kepada organisasi terutama pegawai di dalam meningkatkan kompetensi serta kecakapan pegawai di dalam melaksanakan tugas. Seorang pemimpin untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dalam memberikan tugas pendelegasian kepada karyawan harus bisa

memutuskan apa yang harus dilakukan oleh pegawai dalam pekerjaan mereka dan apa yang tidak harus mereka lakukan. Pemimpin dapat mempercayakan pekerjaan kepada pegawai dengan memberikan mereka hak untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan.

D. Pemberdayaan

Secara konseptual menurut Suharto, pemberdayaan atau pemeberkuasaan (*empowerment*) berasal dari kata *power* (kekuasaan atau keberdayaan).⁵⁸ Pemberdayaan dapat diterapkan untuk meningkatkan daya saing global. Oleh karena itu organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab yang lebih besar dan dapat memicu motivasi karyawan. Sebagai proses, pemberdayaan merupakan serangkaian kegiatan untuk memperkuat kekuasaan atau keberdayaan kelompok lemah dalam masyarakat, termasuk individu-individu yang mengalami masalah kemiskinan.⁵⁹

Definisi pemberdayaan menurut Gaspersz, yaitu proses memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak

⁵⁸Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat* (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), h 57.

⁵⁹*Ibid.*,h. 60

keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.⁶⁰ Sementara itu menurut Blanchard, Carlos, dan Randolph istilah pemberdayaan menjadi memampukan karyawan.

Memampukan karyawan adalah sarana melibatkan anggota tim sebagai mitra bisnis dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan perusahaan (yang saat ini berarti mengutamakan pelanggan, mengefisiensikan pengeluaran, bertindak cepat dan bertindak fleksibel serta terus berkembang).⁶¹

Robbins dan Coulter, mengemukakan bahwa "*empowerment involves increasing leading by empowering their employees*".⁶² Artinya, pemberdayaan melibatkan peningkatan terkemuka dengan memberdayakan karyawan mereka. Sedangkan definisi pemberdayaan menurut Parson, *et.al*, yang dikutip oleh Suharto, yaitu :

Pemberdayaan adalah sebuah proses dengan mana orang menjadi cukup kuat untuk berpartisipasi dalam, berbagi pengontrolan atas, dan mempengaruhi terhadap, kejadian-kejadian serta lembaga-lembaga yang mempengaruhi kehidupannya.⁶³

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan defenisi yang dikemukakan oleh Blanchard, Carlos, & Randolph, Parson, *et.al*, yang dikutip oleh Suharto, dan Robbins & Coulter, bahwa pemberdayaan melibatkan karyawan di dalam

⁶⁰Ariani. *Op.Cit.*, h. 104

⁶¹Ken Blanchard, John P. Carlos, and Alan Randolph, *The 3 Keys to Empowerment*, Alih Bahasa Hero Patrianto (Surabaya: MIC, 2013), h. 3

⁶²Robbins and Coulter, *Op.Cit.*, h. 479

⁶³Suharto, *Op.Cit.*, h. 58

menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan organisasi. Selain persamaan terdapat juga perbedaan definisi yang dikemukakan oleh Gaspersz, yaitu pemberdayaan merupakan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian dapat disintesis bahwa pemberdayaan adalah proses memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat keputusan sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan serta melibatkan karyawan dalam tugas organisasi.

Pemberdayaan berguna bagi karyawan karena dapat memicu mereka untuk mengeluarkan kemampuan yang dimiliki sehingga mampu untuk melakukan setiap pekerjaan kantor dengan percaya diri. Osbaldeston, menyebutkan pentingnya pemberdayaan sebagai berikut.

1. Kecepatan perubahan yang semakin tinggi, turbulensi lingkungan, cepatnya respon persaingan dan akselerasi permintaan-permintaan pelanggan menuntut kecepatan fleksibilitas
2. Organisasi-organisasi sendiri tengah berubah
3. Organisasi-organisasi menuntut kerja yang lebih lintas fungsi, kerja sama lebih padu diantara bidang-bidang. Integrasi lebih baik dalam proses-proses jika organisasi yang bersangkutan ingin memenuhi kebutuhankebutuhan pelanggan
4. Bakat manajerial yang benar-benar bagus semakin dipandang langka dan mahal
5. Pemberdayaan bisa mengungkapkan sumber-sumber bakat manajerial
6. Staf tidak lagi disiapkan untuk menerima sistem-sistem control dan komando yang kuno itu⁶⁴

⁶⁴David Clutterbuck dan Susan Kernaghan, *The Power of Empowerment*, Alih Bahasa Bern. Hidayat (Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2003), hh. 15-16

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa pemberdayaan begitu penting pada era globalisasi saat ini. Adanya perubahan yang semakin cepat terjadi di masyarakat serta kemajuan ilmu dan teknologi mengharuskan organisasi untuk meningkatkan kemampuan pegawai yang dimiliki agar tidak tertinggal dengan lainnya. Pemberdayaan juga menghasilkan pegawai yang berbakat dan kompeten.

Konsep pemberdayaan layaknya bawahan membantu pekerjaan pimpinan dalam menyelesaikan tugasnya. Pemimpin yang memberikan tugas tambahan kepada bawahan mempunyai tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Pemberdayaan bertujuan agar pegawai merasakan keterlibatannya dalam menyelesaikan tugas organisasi. Tiga kunci memampukan karyawan menurut Blanchard, Carlos, Randolph, yaitu sebagai berikut :

1. Membagikan Informasi kepada Semua Karyawan
2. Menciptakan Kemandirian melalui Batasan
3. Mengganti Pola Pikir Hierarki dengan Tim Mandiri⁶⁵

Kunci utama di dalam memberdayakan pegawai yaitu dengan berbagi informasi dengan mereka. Sebagai seorang pemimpin seharusnya membangun komunikasi terbuka dengan pegawai terkait pekerjaan yang berhubungan dengan organisasi. Pemimpin menyampaikan informasi mengenai perkembangan yang terjadi di

⁶⁵Blanchard, Carlos, and Randolph, *Op.Cit.*,hh. 7-9

kalangan masyarakat sehingga pegawai tidak ketinggalan informasi. Selain itu dengan adanya komunikasi yang baik maka pegawai tidak kaku dalam menerima pekerjaan yang nantinya akan diberikan oleh pimpinan. Suharto yang dikutip oleh Nuhattati, mengungkapkan bahwa pemberdayaan dapat dicapai melalui pendekatan pemberdayaan, yaitu pemungkinan, penguatan, perlindungan, penyokongan, dan pemeliharaan.⁶⁶

1. Pemungkinan.

Menciptakan suasana atau iklim yang dapat menumbuhkan potensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal. Suasana yang tidak kaku dan bebas akan mampu mengeluarkan segenap kemampuan tanpa adanya hambatan

2. Penguatan.

Memperkuat pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhannya. Pemberdayaan tersebut mampu untuk menumbuhkan kepercayaan diri serta kemandirian yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

⁶⁶Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* (Jakarta: FIP PRESS, 2012), hh. 78-79

3. Perlindungan.

Melindungi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar terhindar dari persaingan yang tidak seimbang. Dengan adanya pemberdayaan maka kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki akan bertambah dan meningkat.

4. Penyokongan.

Memberikan bimbingan dan dukungan agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mampu melaksanakan tugas dan perannya masing-masing.

5. Pemeliharaan.

Memelihara kondisi yang kondusif sehingga tetap terjadi keseimbangan pemberian kekuasaan antara individu dengan kelompok.

Selain pendekatan pemberdaySelain pendekatan pemberdayaan yang harus diterapkan oleh kepala sekolah juga harus mengetahui langkah-langkah yang tepat agar pemberdayaan tersebut berjalan dengan lancar dan sesuai dengan hasil yang diharapkan. Kepala sekolah harus memiliki strategi dan kiat khusus sehingga tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan yang akan diberdayakan menjadi mampu dan menguasai bidangnya. Menurut Gunawan Sumodiningrat bentuk-bentuk

pembedayaan meliputi : (1) Pemberian Kepercayaan, (2) partisipasi, (3) Pemberian Akses Informasi, dan (4) Pelatihan.⁶⁷

Pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah didasarkan pada kepercayaan bahwa kepala sekolah yakin bahwa tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang dipilih mampu untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Selain kepercayaan kepala sekolah akan melibatkan mereka ke dalam tugas atau kegiatan yang diberikan dengan mempartisipasikan mereka agar menambah pengalaman dibidang tersebut. Setelah kepala sekolah melibatkan langsung mereka ke dalam tugas tersebut maka sebagai penyokongan, kepala sekolah memberi dukungan dengan menyampaikan berbagai informasi terkait dengan tugas yang diberikan sehingga tenaga pendidik atau tenaga kependidikan memiliki gambaran terhadap pekerjaan tersebut. Kepala sekolah juga membantu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang diberdayakan dengan memberikan pelatihan-pelatihan dan mengikutsertakan mereka ke dalam pelatihan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan tersebut.

Selain itu menciptakan kemandirian kepada pegawai dengan membiarkan mereka menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab. Selanjutnya agar pemberdayaan berhasil maka buatlah pola pikir pegawai

⁶⁷Gunawan Sumodiningrat, Strategi Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah (www.suniscome.50webs.com%2Fdata%2Fdownload%2F008%2520Strategi%2520Pemberdayaan.pdf) diakses pada tanggal 30 Juni 2011 pukul 22.15 WIB

dari hanya memikirkan diri sendiri menjadi pola pikir kerja tim. Sehingga pegawai menggunakan kerja sama tim di dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan organisasi. Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang memiliki hubungan yang baik dengan stafnya. Komunikasi yang terjalin tidak hanya hubungan satu arah tetapi adanya hubungan timbal balik antara keduanya. Seperti yang dinyatakan oleh Gregor yang dikutip oleh Danim, "*leadership is a complex relationship existing between the leader, the led, the organization, and social values economic, and political condition*".⁶⁸ Artinya, kepemimpinan adalah hubungan yang kompleks yang ada antara pemimpin, dipimpin, organisasi, dan nilai-nilai sosial ekonomi, dan kondisi politik.

Karyawan diberdayakan agar mereka mampu untuk membuat keputusan sendiri yang akan berguna bagi organisasi dan bertanggung jawab terhadap hasil yang mereka peroleh. Pertanggungjawaban tersebut dilakukan bukan untuk menghukum bawahan tetapi agar mereka dapat mengeluarkan usaha terbaik yang dapat mereka lakukan agar pencapaian kualitas yang diinginkan tercapai. Safaria, menyebutkan ada 5 elemen pokok yang harus terpenuhi sehingga ketika bawahan diberdayakan menghasilkan kinerja yang maksimal dalam meningkatkan mutu sekolah. Lima elemen tersebut yaitu :

⁶⁸Danim, *Op.Cit.*, h. 59

1. Bawahan menerima informasi yang menyeluruh tentang kinerja perusahaan.
2. Bawahan menerima pengetahuan dan keterampilan untuk memberikan kontribusi bagi tujuan perusahaan
3. Bawahan mempunyai kekuasaan dan wewenang untuk membuat keputusan penting.
4. Bawahan memahami makna dan akibat dari pekerjaannya.
5. Bawahan diberikan hadiah berdasar pada kinerja perusahaan⁶⁹

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa dalam meningkatkan mutu sekolah melalui pemberdayaan yang dilakukan terhadap pegawai sangat berguna bagi organisasi. Dimulai dari menyampaikan informasi kepada pegawai hingga memberikan *reward* kepada pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan. Organisasi memiliki kekuasaan terpusat pada seorang pimpinan. Seharusnya organisasi menerapkan prinsip desentralisasi sehingga para karyawan memiliki kesempatan yang lebih besar agar dapat menentukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan melakukan inisiatif dalam memecahkan masalah di dalam organisasi.

Pemberdayaan karyawan memberikan manfaat bagi organisasi yang akan memajukan kualitas organisasi. Tidak hanya karyawan yang memperoleh manfaat karena adanya pemberian tugas yang mengharuskan karyawan untuk tanggung jawab terhadap tugas tersebut tetapi juga akan memajukan organisasi. Pemberdayaan karyawan tidak

⁶⁹Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hh. 215-216

hanya memberikan keuntungan bagi organisasi tetapi juga meningkatkan pengetahuan bawahan mengenai tugas tambahan yang baru sehingga wawasan yang dimilikinya menjadi lebih luas. Selain itu pemberdayaan juga meningkatkan tanggung jawab bawahan akan tugas-tugas yang diberikan pimpinan di luar tanggung jawab pekerjaan utamanya. David dan Susan, menyebutkan terdapat sejumlah keuntungan yang diperoleh dengan memberdayakan pegawai yaitu sebagai berikut : kualitas, inovasi, loyalitas staf dan retensi, produktifitas dan laba serta menjadi organisasi pembelajar.⁷⁰

Sekolah yang bermutu tentu saja memiliki kualitas yang sangat baik. Dengan adanya pemberdayaan yang diberlakukan kepada pegawai yang ada di sekolah tentunya berdampak pada peningkatan kompetensi guru. Jika kompetensi yang dimiliki guru yang baik maka akan berdampak pada pemberian ilmu pengetahuan yang terbaik kepada siswa. Oleh karena itu akan meningkatkan reputasi sekolah menjadi sekolah yang bermutu.

Keuntungan dari pemberdayaan juga dirasakan oleh pegawai yang diberdayakan karena pemberdayaan memberikan inovasi kepada guru dan pegawai lainnya. Ketika pegawai diberdayakan maka dalam pelaksanaannya mereka diberi kebebasan dalam mengembangkan

⁷⁰David Clutterbuck dan Susan Kernaghan, *Op.cit.*, hh. 18-23

keaktivitas dan komitmen karyawan. Dengan adanya keterlibatan pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan akan menumbuhkan rasa loyalitas terhadap organisasi. Selain itu pemberdayaan akan meningkatkan produktifitas pegawai sehingga pekerjaan yang dilakukan akan memberikan hasil yang memuaskan bagi organisasi.

Keuntungan tidak hanya diperoleh oleh individu yang diberdayakan tetapi juga bagi organisasi. Kepala sekolah yang memberdayakan guru-guru serta pegawai lainnya menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang membantu individu mengembangkan kemampuan mereka sehingga dapat menguntungkan organisasi. Implementasi pemberdayaan yang dilakukan pemimpin terhadap karyawan selayaknya diterapkan dengan baik sehingga peningkatan mutu sekolah dapat dicapai secara maksimal. Janasz, Dowd, Schneide, menyebutkan beberapa pedoman di dalam menerapkan dan meningkatkan pemberdayaan di dalam sekolah yaitu :

1. *Walk the talk*
2. *Set high performance standards*
3. *Recognize empowerment*
4. *Change old habits*
5. *Start small*
6. *Build trust.*⁷¹

Berdasarkan poin di atas nampak bahwa pemberdayaan memiliki pedoman dalam meningkatkan pemberdayaan dimulai dari *walk the talk*

⁷¹ Janasz, Dowd, and Schneider, *Op.Cit.*, h. 393

(membina komunikasi dengan pegawai), *set high performance standards* (menetapkan standar kinerja yang tinggi sehingga mereka mengeluarkan segenap kemampuan yang dimiliki), *recognize empowerment* (memahami pemberdayaan yang sesungguhnya), *change old habits* (mengganti kebiasaan lama organisasi), *start small* (memulai kegiatan pemberdayaan dari hal yang kecil), dan *build trust* (membangun kepercayaan pegawai). Pemberdayaan harus memiliki pedoman agar pemberdayaan yang dilaksanakan tidak sia-sia dan memberikan manfaat bagi karyawan yang diberdayakan dan bagi organisasi.

Salah satu manfaat dari pelaksanaan pemberdayaan yaitu meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengeksplorasi kemampuan yang dimiliki sehingga kompetensi yang dimiliki lebih meningkat. Karyawan menjadi berdaya dengan adanya penerapan pemberdayaan yang diterima. Untuk itu setelah karyawan diberdayakan mereka secara individu akan mampu untuk mengatur diri sendiri di dalam melaksanakan pekerjaan yang diterima.

Kepala sekolah yang peduli akan peningkatan kualitas dari sumber daya manusia yang ada di sekolah menjadikan mereka mampu untuk melakukan pekerjaan dengan mandiri. Goetsch, menyebutkan bahwa kepemimpinan termasuk salah satu di dalam peran penting terhadap

pemberdayaan pegawai.⁷² Sementara itu menurut Gazieer yang dikutip Goetsch, ada beberapa peran yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di dalam memberdayakan pegawai yaitu sebagai berikut : (1) *exhibiting a supportive attitude*, (2) *being a role model*, dan (3) *being a trainer*.⁷³

Exhibiting a supportive attitude yaitu menunjukkan sikap mendukung. Pemimpin harus menunjukkan sikap sepenuhnya memberikan dukungan kepada pegawai agar mereka merasa percaya diri terhadap apapun yang mereka kerjakan. *Being a role model* artinya menjadi seorang panutan. Pemimpin harus memberikan panutan yang baik kepada pegawai agar menjadi contoh teladan bagi mereka. *Being a trainer* artinya menjadi seorang pelatih. Pemimpin harus mampu menjadi pelatih dalam memberikan arahan pemberdayaan yang benar.

Pemberdayaan memerlukan langkah-langkah khusus di dalam menerapkan proses pemberdayaan. Langkah-langkah proses pemberdayaan menurut Goetsch dan Davis, yaitu :

1. *Create a supportive environment*
2. *Target and overcome inhibitors*
3. *Put the vehicles in place*
4. *Assess, adjust, and improve*.⁷⁴

⁷²Goetsch and Davis, *Op.Cit.*, h. 209

⁷³*Ibid.*, h. 208

⁷⁴*Ibid.*, h. 210

Create a supportive environment artinya ciptakan lingkungan yang mendukung. Pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif agar mendukung pemberdayaan sehingga dalam pelaksanaannya dapat tercapai secara maksimal. *Target and overcome inhibitors* artinya target dan mengatasi inhibitor. Pemimpin harus melakukan penargetan dan mengatasi kebiasaan pemberdayaan. *Put the vehicles in place* yaitu letakkan kendaraan di tempat. Artinya, pemimpin harus menyediakan sarana serta fasilitas yang dibutuhkan dalam organisasi. *Assess, adjust, and improve* artinya menilai, menyesuaikan, dan meningkatkan. Pemimpin melakukan penilaian, mengatur, dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam pemberdayaan.

Kepala sekolah harus memiliki strategi khusus agar pemberdayaan yang dilakukan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Strategi pemberdayaan menurut Suharto yang dikutip oleh Mardikanto, yaitu terdiri dari (1) Motivasi, (2) Peningkatan kesadaran dan pelatihan, (3) Manajemen Diri, (4) Mobilisasi sumberdaya, dan (5) Pembangunan dan pengembangan jejaring.⁷⁵

⁷⁵Totok Mardikanto, *Pemberdayaan Masyarakat : Dalam Perspektif Kebijakan Publik* (Bandung: ALfabeta, 2002), hh. 170-171

1. Motivasi

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar mampu dan percaya diri untuk terlibat di dalam kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah dengan menggunakan segenap kemampuan yang dimilikinya.

2. Peningkatan kesadaran dan pelatihan

Peningkatan kesadaran akan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat dimunculkan dengan mengikutsertakan ke dalam kegiatan pelatihan-pelatihan sehingga kemampuan dan keterampilan yang dimiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat terasah.

3. Manajemen Diri

Setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang telah diberi tanggung jawab akan tugas atau kegiatan yang diberikan oleh kepala sekolah harus mampu memimpin diri sendiri dan mengatur segala kegiatan yang berkaitan dengan tugasnya masing-masing. Dalam manajemen diri ini kepala sekolah sebagai pemimpin harus memberikan kepercayaan penuh kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terhadap tugas yang mereka kerjakan.

4. Mobilisasi sumberdaya

Dalam melakukan pemberdayaan, kepala sekolah sebagai pemimpin selayaknya memfasilitasi penyelenggaraan pemberdayaan tersebut agar berjalan dengan lancar dan sesuai harapan.

5. Pembangunan dan pengembangan jejaring

Jaringan sangat penting di dalam upaya peningkatan kemampuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus tetap membangun dan menambah jejaring agar dapat terus mengmebangkan kemampuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui akses yang dimiliki.

D. Kajian Hasil-hasil Penelitian yang Relevan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Sekolah. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Ina Marlina dalam tesisnya yang berjudul Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Kasus Pada

SLTPN di Kecamatan Subang Kabupaten Subang (2003).⁷⁶ Beberapa temuan dari hasil penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : (1) peranan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan, (2) peranan kepala sekolah sebagai pendidik, (3) peranan kepala sekolah sebagai administrator, (4) peranan kepala sekolah sebagai supervisor. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan yaitu dengan cara pembinaan professional guru, mengaktifkan MGMP sekolah, membentuk kelompok diskusi terbimbing, dan melakukan pengadaan buku pustaka.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Uswatun Hasanah dalam skripsinya yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sdi Al-Azhar 14 Semarang*(2012).⁷⁷ Beberapa temuan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan di SDI Al-Azhar adalah pola kepemimpinan transformasional yang mengoptimalkan semua potensi yang ada di lembaga tersebut untuk mencapai tujuan sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SDI Al-Azhar meliputi:

⁷⁶Ina Marlina, dalam tesis yang berjudul: *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Kasus Pada SLTPN di Kecamatan Subang Kabupaten Subang*, (<http://repository.upi.edu/856/>) diakses pada tanggal 26 Februari 2015 Pukul 12.06 WIB

⁷⁷Uswatun Hasanah, dalam skripsi yang berjudul: *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sdi Al-Azhar 14 Semarang*, (eprints.walisongo.ac.id/704/1/083311026_CoverdII.pdf) diakses pada tanggal 26 Februari 2015 Pukul 12.06 WIB

idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, Individual consideration. Kepala sekolah SDI Al-Azhar 14 Semarang memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan kepala sekolah SDI Al-Azhar 14 Semarang 14 diantaranya adalah: meningkatkan mutu sumber daya manusia, adanya program pembinaan siswa, tenaga pendidik dan karyawan, serta layanan pendidikan.