

Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah

Akhmad Said

Dosen STAI Ma'had Aly Al-Hikam Malang

seachsaidahmad@gmail.com

ABSTRAK

Bertolak pada Peraturan Menteri pendidikan Nasional, no 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai *leader* dan *manajer* di sekolah yang mempunyai peran penting dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. Hal ini sesuai dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional dimana 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. Mengelola sekolah atau madrasah memerlukan model dan gaya kepemimpinan. Model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah bukanlah suatu kebetulan, akan tetapi ada nilai-nilai yang mendasarinya. yaitu dimensi *soft* yang mempengaruhi terhadap kinerja individu dan mutu, yaitu nilai-nilai (*values*), keyakinan (*belief*), norma, budaya mutu (*culture*) pembentuk budaya mutu sekolah merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh warga sekolah serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah internal dan eksternal yang mereka hadapi dan merupakan dasar dan landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok.

Kata kunci: Kepemimpinan kepala sekolah, Melestarikan budaya mutu sekolah.

PEMBAHASAN**A. Konsep Kepemimpinan****1. Pengertian Kepemimpinan**

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.¹ Secara istilah kepemimpinan dikatakan Stephen P. Robbins: "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals*".² 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.

Beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut:

¹ Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, 1999. UMM Press; Malang. Hlm 175.

² Stephen P Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 2003), hlm. 314.

- a. Kepemimpinan adalah "perilaku individu, yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama".³
- b. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan sekolah.⁴
- c. Kepemimpinan adalah pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.⁵
- d. Kepemimpinan adalah cara atau usaha pemimpin dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, membangun relasi dan menggerakkan staf dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶
- e. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain dan bertindak sebagai seorang ayah (father figure), untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.⁷
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan.⁸

³ Hemphill, J.K., & Coons, A.E., "Development of The Leader Behavior Description Questionnaire", In R.M.Stogdill & A.E.Coons (Eds), *Leader behavior: Its Description and Measurement* (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio state University, 1957), hlm. 7.

⁴ R. J House, *A theory of Charismatic Leadership*. In J. G Hunt and L. L. Larson (Eds), *Leadership: The cutting edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press 1976), hlm 184.

⁵ Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini, *Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya*, (jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.98, no. 1, mret 2007: 49-61) hlm 51

⁶ 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 : 19 - 30, ISSN : 1907-6304) hlm 23.

⁷ D Katz, & Kahn, R. L, *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed) (New York: John Wiley, 1978), hlm. 528.

⁸ Benyamin Situmorang, *Influence of organizational culture, leadership, interpersonal Communication, and job satisfaction to organizational commitment of school principals*, (artikel yang dikeluarkan oleh Universitas Negeri Medan), hlm 10.

Dari beberapa pengetahuan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat yang melekat pada seorang pemimpin yaitu kemampuan mengarahkan, memotivasi, memberi kenyamanan, pelayanan, loyalitas, rasa hormat, membimbing, mengarahkan, kemampuan berkomunikasi, berinteraksi, membangun relasi, father figure dan berpengetahuan luas, dalam Islam sifat *shiddiq, amanah, tabligh, fathanah* yang dapat mempengaruhi dan berkemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi di atas kepemimpinan memiliki beberapa implikasi sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan. Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari: hadiah, hukuman, otoritas, dan karisma.
- c. Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun sekolah.

2. Kepala Sekolah

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.⁹ 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.¹⁰

Dalam upaya meningkatkan mutu sekolah maka kepala sekolah mempunyai peranan penting yaitu sebagai mana dijelaskan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi

⁹ Peraturan Menteri pendidikan Nasional, no 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah.

¹⁰ 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 : 19 - 30, ISSN : 1907-6304) hlm 23.

sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹¹

Secara umum peranan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal
Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti; latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.¹²
- b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer
Kepala sekolah sebagai seorang manajer, perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali sekolah yang dia pimpin. Hal itu berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ada, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).
Selanjutnya tentang peranan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya masing-masing, mencakup tujuh kegiatan yaitu mengadakan prediksi, melakukan inovasi, menciptakan strategi atau kebijakan, mengadakan perencanaan, menemukan sumber-sumber pendidikan, menyediakan fasilitas dan melakukan pengendalian.¹³
- c. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepemimpinan merupakan satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Menurut Koontz (1980) kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2005, hlm 24-25.

¹² Sudarwan Danim, *Op.Cit.*, hlm 85.

¹³ Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, PT. Grasindo, Jakarta, 1995, hlm 2.

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
 - 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.¹⁴
- d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor
- Kepala sekolah sebagai supervisor maksudnya adalah melakukan kegiatan membimbing guru agar bekerja dengan benar dalam mendidik dan mengajar siswanya. Dalam garis besarnya ada tiga macam supervisi yaitu supervisi kelompok, supervisi individual dan supervisi klinis.¹⁵
- Dalam supervisi kelompok, supervisi akan membina sejumlah guru sekaligus. Teknik supervisi pada umumnya seperti teknik penataran, ceramah, diskusi atau pemberian pengarahan terhadap guru yang dibina. Sedangkan supervisi individual adalah dengan menggunakan teknik kunjungan sekolah dan sumber-sumber belajar lainnya serta pertemuan ilmiah yang diikuti oleh seseorang guru yang di kirim ketempat atau kepertemuan tertentu. Sementara itu supervisi klinis diberlakukan bagi guru-guru yang sangat lemah dalam melaksanakan tugasnya. Untuk memperbaiki performanya, tidak cukup dilakukan satu atau dua kali supervisi, melainkan dibutuhkan serentetan supervisi untuk memperbaiki satu persatu kelemahannya.
- e. Kepala Sekolah Sebagai Administrator
- Pada administrasi di sekolah, kepala sekolah memiliki peran sebagai ketua administrasi atau disebut juga sebagai administrator. Maka dalam menangani kegiatan-kegiatan sekolah yang bersifat rutin merupakan tugas kepala sekolah sebagai seorang administrator. Kegiatan-kegiatan rutin sekolah itu terdiri dari mengendalikan struktur organisasi, melaksanakan administrasi substantif, dan melakukan evaluasi serta pengawasan.¹⁶
- f. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik
- Pendidik seperti diketahui adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga

¹⁴ Wahjosumijo, *Ibid.* hlm 104.

¹⁵ Made Pidarta, *Op.Cit.*, hlm 51-54.

¹⁶ Made Pidarta, *Ibid.* hlm 98.

pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.¹⁷ Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, ia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu mental, moral, fisik, dan artistik.¹⁸

g. Kepala Sekolah Sebagai Staff

Disamping peranannya sebagai pejabat formal yang mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan dan memberikan intruksi atau perintah, kepala sekolah berperan pula sebagai seorang staf. Karena keberadaan kepala sekolah di dalam lingkungan organisasi yang lebih luas atau di luar sekolah berada di bawah kepemimpinan pejabat lain, baik langsung maupun tidak langsung (*subordinated*), yang berperan sebagai atasan kepala sekolah. Oleh sebab itu sebagai bawahan, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas-tugas sebagai staf. Artinya, seseorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi yang mengandung arti dapat memberikan saran, pendapat, pertimbangan serta nasihat dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, pengkoordinasian kegiatan operasional dan melakukan penilaian¹⁹

Kepala sekolah berfungsi sebagai *leader* dan *manajer* di sekolah yang mempunyai peran penting dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. Hal ini sesuai dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional dimana 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 Selain itu, kepala sekolah mempunyai lima dimensi kompetensi yang telah ditetapkan juga di Peraturan Menteri Pendidikan Nasional yaitu: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, (5) sosial.²¹

¹⁷Wahjosumijo, *Op.Cit.*, hlm 122.

¹⁸ Wahjosumijo, *Ibid*, hlm 123-124.

¹⁹ Wahjosumijo, *Ibid*, hlm 133.

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

²¹Standar Kompetensi Kepala sekolah, peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007, Tanggal 17 April 2007. Dan peraturan menteri pendidikan nasional nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah atau madrasah bab 1 ketentuan umum pasal 1 ayat 5.

Kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang sukses adalah (1) mampu mengelola lembaga yang dipimpinnya, (2) mampu mengantisipasi perubahan, (3) mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta (4) sanggup membawa lembaga pada tujuan yang telah ditetapkan, sehubungan dengan hal ini kepemimpinan merupakan kunci sukses bagi mutu sekolah.²² Karena kepemimpinan adalah cara atau usaha pemimpin dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.²³

Kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh terhadap pelaksanaan proses pendidikan. Khususnya terhadap pembinaan guru dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Pendidikan melahirkan suatu konsep transformasi, yaitu:

1. *Knowing*, peserta didik dapat mengetahui dan memahami ajaran dan nilai-nilai
2. *Doing*, peserta didik dapat mempraktekkan ajaran dan nilai-nilai
3. *Being* peserta didik dapat menjalani hidup sesuai dengan ajaran dan nilai-nilai.

Kegiatan transformasi *knowing*, *doing*, *being* dan pengalaman serta pengembangkannya itu kemudian menempati tempat khusus dalam proses belajar-mengajar yang disebut dengan penanaman nilai-nilai luhur.²⁴

Jika peserta didik hanya mengandalkan proses pelajaran di kelas yang hanya beberapa jam tersebut tanpa adanya budaya mutu yang baik maka mustahil aspek *being* bisa tercapai. Paling optimal hanya bisa mencapai aspek *knowing* dan *doing* atau baru menyentuh dimensi otak dan badan, karena keduanya itu merupakan landasan bagi tercapainya aspek *being*.²⁵

Ketiga aspek di atas dapat tercapai dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu di sekolah. Hal ini sangatlah penting dan akan berpengaruh dalam kehidupan manusia, khususnya peserta didik disekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin

²² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 1990), hlm. 1

²³ Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, (jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.10, no. 2, September 2008: 124-135, Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya), hlm 126.

²⁴ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam dari Paradigma Pengembangan Manajemen Kelembagaan Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2009), hlm 305-306.

²⁵ Ibid.

di sekolah dituntut untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ يَقُولُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، -قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ: وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ- وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)) [أَخْرَجَهُمَا الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ فِي صَحِيحِهِمَا عَنْ ابْنِ عُمَرَ]

“Masing-masing kamu adalah pengembala (pemimpin) dan masing-masing kamu harus bertanggung jawab atas kepemimpinanmu itu dan seorang laki-laki bertanggung jawab atas keluarganya dan perempuan (istri) bertanggung jawab atas rumahnya (urusan rumah tangga)....” (H.R Bukhari).²⁶

Hadist di atas memberikan interpretasi tentang kepemimpinan secara keseluruhan, baik kepemimpinan secara umum maupun secara khusus yaitu kepemimpinan kepala sekolah. Manusia dituntut untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya, dalam memanfaatkan kepemimpinannya itu potensi akan tumbuh dan berkembang dengan baik apabila dikembangkan dengan niat baik dan *i'tikad* yang baik pula.

Kepemimpinan dalam Islam juga menawarkan konsep dan karakteristik tersendiri seperti yang terdapat pada pribadi para Rasul, yaitu sifat *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fathanah*. Keempat sifat kepemimpinan di atas dapat dipahami dalam konteks yang luas, maka secara umum keempat sifat di atas akan mengantarkan keberhasilan siapa saja yang menjalankan roda kepemimpinan.²⁷

Ulrich menyatakan bahwa ada tiga kualifikasi kepemimpinan yaitu:

1. Harus menjadi rekan yang strategis
2. Menjadi orang yang pakar dan
3. Menjadi seorang *agen of change*.

Hal ini dikarenakan masyarakat sekarang adalah masyarakat mega kompetensi, tidak ada tempat tanpa kompetensi. Kompetensi

²⁶ Ma'mur Daud, *Terjemah Hadits Shahih Muslim*, (Jakarta: Widjaya, 1993), hlm. 14 dan bisa dilihat

<http://www.nabulsi.com/blue/ar/art.php?art=3468&id=104&sid=111&ssid=780&sssid=784>.

Diakses tgl 16-12-2015

²⁷ Muhammad Syafii Antonio, *Ensiklopedia PROLIM Prophetic Leadership and Management Widom*, (Jakarta Selatan, Tazkia Publishing, 2013) hlm 3-10.

telah dan akan merubah prinsip hidup baru, karena dunia terbuka dan bersaing untuk melaksanakan suatu yang lebih baik.²⁸

Kepemimpinan kepala sekolah harus kuat dan berkualitas sesuai dengan perkembangan zaman. Kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan kepemimpinan agar tujuan dan program yang telah dibina dapat tercapai secara efektif, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan. Meningkat tidaknya mutu sekolah tergantung pada kebijaksanaan kepala sekolah yang diterapkan terhadap semua aparatur sekolah.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan model dan gaya kepemimpinan. Model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah bukanlah suatu kebetulan, akan tetapi ada nilai-nilai yang mendasarinya. Owens menyodorkan beberapa dimensi, salah satunya yaitu dimensi *soft* yang mempengaruhi terhadap kinerja individu dan mutu, yaitu nilai-nilai (*values*), keyakinan (*belief*), budaya (*culture*) dan norma perilaku. Nilai-nilai adalah pembentuk budaya dan merupakan dasar dan landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok.²⁹

Terlepas dari model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Kepala sekolah juga mempunyai peranan penting dalam membangun serta melestarikan budaya mutu di sekolah, untuk membentuk karakter lembaga sebagai identitas yang dapat membedakan dengan lembaga yang lain, maka kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk melestarikan budaya mutu yang sudah ada.

Mutu sekolah adalah sesuatu yang absolut yang harus dipertahankan dan dilestarikan sehingga kualitas sekolah terjamin, menurut Garvin ada lima macam perspektif mutu atau kualitas itu sendiri yaitu pertama *transcendental approach* dimana kualitas dapat dirasakan, diketahui, tapi sulit didefinisikan kedua *product based approach* kualitas merupakan atribut atau spesifikasi secara kuantitatif yang dapat diukur ketiga *use based approach* kualitas tergantung pada orang yang memandangnya sehingga pelayanan yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan pelayanan yang paling tinggi sehingga pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan, keempat *manufacturing based approach* menentukan kualitas yang sudah

²⁸ D. Ulrich Jick dan Van Glinow M.A, *Hing Impac Learning: Building and Diffusing Learning Capability, Organizational Dynamics*, 1998, Hlm 79.

²⁹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 1995) hlm. 81

distandarkan, kelima value based approach memandang kualitas dari segi nilai dan kemanfaatannya yang paling bermakna dari pelanggan.³⁰

Budaya mutu adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.³¹ Budaya mutu sekolah merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh warga sekolah serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah internal dan eksternal yang mereka hadapi.³²

Terbentuknya budaya mutu tidak lepas dari dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor internal adalah nilai-nilai yang sudah tertanam dalam diri manusia yang terpancar pada keseluruhan gerak gerak dan kebiasaan, tata cara, gagasan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan diwariskan serta perilaku yang ditimbulkannya atau *artifacts*. Sedangkan faktor eksternal adalah adanya faktor-faktor lain seperti pengaruh kepemimpinan, lingkungan, sehingga merubah nilai-nilai yang tertanam di dalamnya karena ada dorongan dari eksternal atau *agen of change*.³³

Manfaat budaya mutu sebagai berikut: (1) budaya mutu menciptakan perbedaan yang jelas antara satu budaya mutu sekolah dengan budaya mutu sekolah yang lain, (2) budaya mutu membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota sekolah, (3) budaya mutu mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan-kepentingan individu, (4) budaya mutu meningkatkan kemandirian sistem sosial.³⁴

Edgar H. Schein menyatakan bahwa ada tiga tingkatan budaya mutu yaitu: pertama; *artifacts*, adalah suatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu, artifacts dapat dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses dilakukan di dalamnya *Espoused Values*, adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi. *Underlying Assumption*, adalah asumsi yang mendasari yaitu suatu

³⁰ Barnawi, *Sistem Penjaminan Mutu pendidikan Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Arruz Media, 2017) hlm. 16-17

³¹ Stephen p. Robbins, *Perilaku Organisasi* (indeks, edisi 10) hlm 3.

³² Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, Loc.Cit, hlm 127.

³³ Stephen p. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Loc.Cit, hlm 4.

³⁴ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Tlogomas Malang, Aditya Media Publishing, 2013) hlm 8.

keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.³⁵

Budaya yang kuat adalah sebuah kunci kesuksesan sebuah budaya mutu, karena budaya mutu mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menerjemahkan nilai-nilai budaya mutu kedalam lingkungan internal dan eksternal terutama bagi anggotanya. Proses perubahan ini akan sukses apabila pemimpin mampu melakukan perubahan secara terencana sehingga semua anggota mendapatkan seluas-luasnya untuk beradaptasi terhadap perubahan.

Budaya mutu sebagai perangkat lunak harus *kompetible* dengan perangkat kerasnya, perlunya *kompetible* ini menunjukkan bahwa budaya mutu tidak bisa berdiri sendiri. Budaya mutu berfungsi sebagai alat untuk mendiskripsikan dan menjelaskan apa yang terjadi dalam sekolah untuk memahami budaya mutu yang lebih baik dan utuh.³⁶

Sebagaimana dikatakan Schein, bahwa keberhasilan budaya mutu terletak pada kemampuan pendiri atau pemimpin mengaitkan dan memanfaatkan *hard system tools* seperti strategi, stuktur, sistem dengan *soft system tolls* yaitu *share values*, staff, skill dan *style* yang juga disebut *The 7 S of McKenzie*. Oleh sebab, itu jika budaya mutu kurang berfungsi dengan tujuan bersama maka pemimpin harus turun tangan untuk mengatasi hal tersebut.³⁷ Adapun *the 7 S of McKenzie* dalam bagan sebagai berikut;³⁸

³⁵ Mardiyah, Loc.Cit, hlm 9.

³⁶ Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno, Loc.Cit, hlm 128.

³⁷ Muchlis Fahrudin, jurnal of Islamic education, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014, budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hlm 51.

³⁸ Bagan diolah oleh peneliti yang diadopsi dari Vijay Sathe yang di muat dalam jurnal Muchlis Fahrudin, jurnal of Islamic education, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014, budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hlm 51.

Teori *The 7 S of McKenzei*

| | | |
|-------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hard system tools | Strategi | Satu set tindakan yang bersifat koheren yang bertujuan agar perusahaan atau sekolah dapat mempertahankan daya saing berkelanjutan. Baik terhadap pelanggan maupun dalam mengalokasikan sumber daya manusia |
| | Stuktur | Struktur organisasi yang menunjukkan kepada siapa seseorang harus bertanggung jawab dan bagaimana tugas-tugas organisasi dipisahkan dan sekaligus diintegrasikan. |
| | System | Suatu proses dan aliran kerja yang menunjukkan bagaimana kegiatan sehari-hari dilakukan (system informasi, system anggaran modal, proses manufacturing, system quality control, dan system pengukuran kerja) |
| Soft system tolls | Share values | Nilai-nilai organisasi yang bukan sekedar pernyataan tujuan organisasi, tetapi adalah nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh sebagian besar organisasi. |
| | Staff | Yang dimaksud di sini bukan sekedar kepribadian seorang ataupun orang-orang yang terlibat di dalam organisasi melainkan tentang komposisi demographic dari orang-orang yang terlibat di dalam organisasi |
| | Skill | Kapabilitas yang dimiliki organisasi keseluruhan, bukan hanya kemampuan individual-individual. |
| | Style | Bukan sekedar apa yang dianggap penting oleh manajemen, lebih dari itu yaitu bagaimana sesungguhnya manajemen berperilaku nyata apa yang dianggap penting oleh perusahaan |

Implikasi dari pembentukan nilai budaya mutu adalah terbentuknya karakter lembaga atau sekolah yang merupakan identitas mutu diri sekolah sehingga menghasilkan *outcome* sekolah yang berkualitas serta memiliki keunggulan mutu tersendiri. Dengan demikian, jika sekolah dikelola dengan baik oleh kepala sekolah selaku pemimpin, maka budaya mutu sebagai identitas diri dan bisa menjadi andalan integrasi diri untuk keberhasilan mutu sekolah.

3. Upaya Memelihara Budaya Mutu Sekolah

Sebagaimana penjelasan tersebut, bahwa semakin anggota sekolah memahami, mengakui, menjiwai, dan mempraktikkan

keyakinan, tata nilai, atau adat kebiasaan tersebut, maka semakin tinggi tingkat kesadaran anggota sekolah dan budaya akan semakin *eksis* dan lestari, demikian sebaliknya. Itulah sebabnya jika ada seorang pendatang baru yang hendak bergabung dan menjadi anggota baru dituntut untuk melakukan proses pemerdayaan *akulturasi*, dalam rialitanya proses ini kadang harus dilakukan secara paksa.

Secara umum ada dua cara yang biasa digunakan untuk memelihara budaya mutu sekolah yaitu cara formal dan informal, cara formal adalah dengan masuknya peserta baru maka diwajibkannya pembekalan, pelatihan peserta untuk mengenalkan budaya yang ada dan berlaku selama di sekolah. Cara informal adalah memperkenalkan budaya yang ada dengan cara sosialisasi langsung, pencontohan perilaku dan tatakrama, hal ini lebih mudah di serap karena berkenaan langsung dengan pesera.³⁹

Seleksi tujuan *eksplisit* dari proses seleksi adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan di organisasi dengan berhasil. Proses seleksi memberi informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu, dan jika mereka merasakan konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi itu, mereka dapat mengundurkan diri dari pencalonannya. Dengan demikian, proses seleksi tersebut mempertahankan budaya organisasi dengan menyaring individu yang mungkin akan menyerang atau mengacaukan nilai-nilai intinya.

Manajemen puncak tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi. Para pegawai memperhatikan perilaku manajemen, “seperti si A pada saat itu ditegur, padahal pekerjaannya baik, hanya karena ia sebellumnya tidak diminta untuk melakukannya atau si B dipecat karena ia di depan umum tidak setuju dengan pandangan perusahaan. Kejadian-kejadian tersebut kemudian dalam kurun waktu tertentu menetapkan norma-norma yang kemudian meresap ke bawah melalui organisasi dan memberitahukan apakah pengambilan resiko itu diinginkan atau tidak, berapa banyak kebebasan yang harus diberikan para manajer kepada para bawahannya, busana yang bagaimana yang cocok, tindakan apa yang akan memberi hasil, dalam hubungannya dengan kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lainnya, dan sebagainya.

Sosialisasi b agaimanapun sebaiknya sebuah organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi, pegawai baru tidak akan sepenuhnya

³⁹ Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, hlm 228-234.

terindokrinasikan pada budaya. Sebuah organisasi akan selalu mensosialisasikan setiap pegawai selama kariernya dalam organisasi

J.R. Harrison dan G.R. Carrol berpendapat bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian yang sangat penting dalam menjaga budaya, yaitu seleksi manajemen puncak, metode sosialisasi, penjelasan dan sebagainya.⁴⁰

Menurut Stephen B. Robbins & Timothy A. Judge, terdapat berbagai bentuk transmisi memelihara budaya yang ditransfer kepada para karyawan, antara lain: (1). Penceritaan kisah. Kisah-kisah heroik, pelanggaran terhadap aturan, kesuksesan, pengurangan tenaga kerja, pemindahan karyawan reaksi terhadap kesalahan masa silam dan penanganan organisasi banyak bergulir di beberapa organisasi. (2) Ritual. Adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar suatu organisasi. (3). Simbol-simbol material. Simbol-simbol material menyampaikan kepada karyawan siapa yang penting, tingkat egalitarianisme yang diinginkan oleh manajemen puncak, dan jenis perilaku (berani mengambil resiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, sosial) yang tepat. (4). Bahasa. Dari waktu ke waktu organisasi terus mengembangkan istilah-istilah khas untuk menggambarkan perlengkapan, kantor, personalia, pemasok, pelanggan atau produk yang terkait dengan bisnisnya. Karyawan baru sering kerepotan dengan berbagai akronim dan jargon yang kemudian sepenuhnya menjadi bagian dari bahasa mereka. Istilah-istilah tersebut dapat menjadi denominator umum/bersama yang menyatukan para anggota sebuah organisasi.⁴¹

KESIMPULAN

Berpedoman dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa:

Kepemimpinan adalah sifat yang melekat pada seorang pemimpin yaitu kemampuan mengarahkan, memotivasi, memberi kenyamanan, pelayanan, loyalitas, rasa hormat, membimbing, mengarahkan, kemampuan berkomunikasi, berinteraksi, membangun relasi, father figure dan berpengetahuan luas, dalam Islam sifat *shiddiq, amanah, tabligh, fathanah* yang dapat mempengaruhi dan berkemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan tertentu.

⁴⁰ J.R. Harrison dan G.R. Carrol, *Keeping the Faith: A model of Cultural Transmission in Formal Organizations, Administrative Science Quarterly*, Desember 1991, hlm. 552

⁴¹ Robbins Stephen P., *Organizational Behavior* (san diego state university: Person education international, 2003) Hlm 178 dan <http://edwinhafidz.blogspot.co.id/2012/10/budaya-organisasi.html>. Diakses tgl 2 desember 2015

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.

Budaya mutu adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi atau sekolah. Budaya mutu sekolah merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh warga sekolah serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah internal dan eksternal yang mereka hadapi. Bahwa keberhasilan budaya mutu terletak pada kemampuan pemimpin atau kepala sekolah mengaitkan dengan memanfaatkan *hard system tools* seperti strategi, stuktur, sistem dengan *soft system tolls* yaitu *share values*, staff, skill dan *style* yang juga disebut *The 7 S of McKenzei* seperti yang dipaparkan di pembahasan di atas. Oleh sebab, itu jika budaya mutu kurang berfungsi dengan tujuan bersama maka pemimpin harus turun tangan untuk mengatasi hal tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Barnawi, *Sistem Penjaminan Mutu pendidikan Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Arruz Media, 2017).
- Benyamin Situmorang, *Influence of organizational culture, leadership, interpersonal Communication, and job satisfaction to organizational commitment of school principals*, (artikel yang dikeluarkan oleh Universitas Negeri Medan).
- D Katz, & Kahn, R. L, *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed) (New York: John Wiley, 1978).
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2005.
- 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 : 19 - 30, ISSN : 1907-6304).
- 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 : 19 - 30, ISSN : 1907-6304).

Hemphill, J.K., & Coons, A.E., "Development of The Leader Behavior Description Questionnaire", In R.M.Stogdill & A.E.Coons (Eds), *Leader behavior: Its Description and Measurement* (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio state University, 1957).

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, (jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.10, no. 2, September 2008: 124-135, Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya).

J.R. Harrison dan G.R.Carrol, *Keeping the Faith: A model of Cultural Transmission in Formal Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Desember 1991.

Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 1990).

Ma'mur Daud, *Terjemah Hadits Shahih Muslim*, (Jakarta: Widjaya, 1993)

hlm.14 dan bisa dilihat

<http://www.nabulsi.com/blue/ar/art.php?art=3468&id=104&sid=111&ssid=780&ssid=784>. Diakses tgl 16-12-2015

Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, PT. Grasindo, Jakarta, 1995.

Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Tlogomas Malang, Aditya Media Publishing, 2013).

Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, 1999. UMM Press; Malang.

Muchlis Fahrudin, *jurnal of Islamic education*, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014, budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam dari Paradigma Pengembangan Manajemen Kelembagaan Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2009).

Muhammad Syafii Antonio, *Ensiklopedia PROLIM Prophetic Leadership and Management Widom*, (Jakarta Selatan, Tazkia Publishing, 2013).

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

R. J House, *A theory of Charismatic Leadership*. In J. G Hunt and L. L. Larson (Eds), *Leadership: The cutting edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press 1976).

Robbins Stephen P., *Organizational Behavior* (san dieago state university: Person education international, 2003) Hlm 178 dan <http://edwinhafidz.blogspot.co.id/2012/10/budaya-organisasi.html>. Diakses tgl 2 desember 2015

272 | **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah**

Standar Kompetensi Kepala sekolah, peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007, Tanggal 17 April 2007. Dan peraturan menteri pendidikan nasional nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah atau madrasah bab 1 ketentuan umum pasal 1 ayat 5.

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

Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 1995).

Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini, *Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya*, (jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.98, no. 1, maret 2007: 49-61).

Ulrich Jick dan Van Glinow M.A, *Hing Impac Learning: Building and Diffusing Learning Capability, Organizational Dynamics*, 1998.