

**PROTOTYPE SELEKSI CALON KEPALA SEKOLAH
BERBASIS PSYCHOLOGICAL TESTING
(STUDY DETERMINAN FACTOR KEPEMIMPINAN KEPALA SMA
DI JATENG TAHUN 2013)**

Nugroho

Dosen Fakultas Ilmu Pendidikan UNNES

Abstrak: Rendahnya mutu pendidikan sebagaimana yang dilansir oleh PISA dan sejenisnya tidak bisa dipisahkan dari rendahnya mutu sekolah. Menurut Mendiknas (Kompas, 23 Maret 2011) menyatakan bahwa 88.8% sekolah kita tidak 40.31% dibawah Standar Pelayanan Minimal; 48.89% berada pada SPM (Standar Pelayanan Minimal) dan hanya 10.15% memenuhi SNP (Standar Nasional Pendidikan). Rendahnya mutu sekolah tidak terlepas dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini melakukan inovasi dalam rekrut-men calon kepala sekolah yang selama ini hanya mengandalkan PDLT (Prestasi, Dedikasi, Loyalitas dan Tidak Tercela) dan Badan Pertimbangan Kenaikan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) yang penuh bias subyektivitas. Tujuannya untuk menemukan prototype selek-si calon kepala sekolah berbasis test psikologis yang bisa menjadi predictor determinan faktor penentu kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Populasi penelitian ini adalah kepala-sekolah SMA di Jateng yang melamar menjadi calon kepala sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa determinan faktor kepemimpinan kepala sekolah adalah: Potensi akademik (30,9%), Wawasan Kependidikan (18,7%); Kecerdasan Emosi (14,3%); Problem Solving (14.1%); Kreativitas (13.8%). Rekomendasi kebijakan yang diusulkan adalah agar dalam rekrutmen calon kepala sekolah memperhatikan kelima faktor tersebut di atas yakni potensi akademik, wawasan kependidikan, kecerdasan emosi, *problem solving* dan kreativitas. Pengangkatan kepala sekolah yang hanya didasarkan kedekatan dengan penguasa tanpa melalui seleksi yang benar akan sulit diharapkan menghasilkan kepala sekolah yang mampu meningkatkan mutu sekolah yang dipimpin.

Kata Kunci: *Determinan factor, problem solving, kecerdasan emosi*

Programme for International Study Assessment (PISA) 2012 menempatkan Indonesia sebagai salah satu negara dengan peringkat terendah dalam pencapaian mutu pendidikan. Peningkatan tersebut dilihat dari skor yang dicapai pelajar usia 15 tahun dalam kemampuan membaca, matematika, dan sains. Disamping PISA, rendahnya mutu pendidikan Indonesia juga bisa dilihat dalam studi *Trends in International Mathematics and Science Studies* (TIMMS) dan *Progress in International Reading Literacy Study* (PIRLS) untuk murid sekolah dasar yang juga menempatkan Indonesia pada *ranking* terendah dalam kedua studi tersebut.

Berbagai upaya pemeringah untuk meningkatkan mutu pendidikan sudah ditempuh mulai peningkatan kualifikasi guru harus S1, pelatihan dan *workshop* pembelajaran. Namun semua itu

belum menunjukkan hasil yang signifikan termasuk kebijakan sertifikasi guru yang ditopang dengan pemberian tunjangan profesi guru dalam jumlah yang besar.

Peningkatan mutu pendidikan tidak serta merta terjadi di kantor Dinas Pendidikan, namun lebih pada kualitas kinerja satuan pendidikan, sehingga kepala sekolah adalah ujung tombak peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang baik mampu menumbuhkan iklim sekolah yang kondusif, motivasi kerja dan komitmen guru yang tinggi, Lipham James dalam Wahyusumidjo (2005) menggambarkan posisi kepala sekolah sebagai yang menentukan titik pusat dan irama sekolah, bahkan keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.

Meskipun disadari bahwa peran kepala sekolah sangat strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, namun prakteknya rekrutmen dan seleksi kepala sekolah sering mengabaikan prinsip ilmiah. Hal ini lebih parah ketika berlangsung kebijakan otonomi daerah sesuai UU Otda No 32 Tahun 2004; serta pembagian kewenangan bidang pendidikan sebagai turunan dari UU Otda tersebut diterbitkan Peraturan Pemerintah No. 38 tahun 2007. Rekrutmen dan seleksi kepala sekolah dilakukan dengan mengacu prinsip PDLT (Prestasi, Dedikasi, Loyalitas dan Tidak Tercela) yang sifatnya sangat subyektif.

Otonomi daerah memberikan kewenangan yang besar kepada Pemerintah Daerah dalam berbagai bidang, termasuk bidang pendidikan. Salah satu kewenangan tersebut adalah dalam pembinaan karir pendidik dan tenaga kependidikan, termasuk rekrutmen kepala sekolah/madrasah. Implementasi kewenangan tersebut selama ini menunjukkan dua kecenderungan yaitu: (1) adanya perbedaan proses rekrutmen antara daerah yang satu dengan yang lain, dan (2) ditemukannya indikasi penyimpangan dari prinsip-prinsip profesionalisme dalam proses rekrutmen kepala sekolah/madrasah.

Di era otonomi daerah rekrutmen kepala sekolah telah menjadi alat politisasi elit politik daerah, sehingga berbagai prosedur ilmiah sering diabaikan dan digantikan dengan unsur subyektivitas kedekatan dan juga unsur komodifikasi (jual beli jabatan). Kondisi ini turut menjadi penyebab semakin terpuruknya mutu pendidikan di negeri ini. Menyadari kondisi ini pemerintah berupaya untuk mengatasi bobroknya sistem perekrutan kepala sekolah dengan cara mengganti Kepmendiknas nomor 162/U/2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah digantikan dengan Permendiknas Nomor 28 tahun 2010 yang merupakan upaya serius pemerintah untuk meminimalisir politisasi jabatan kepala sekolah negeri. Menurut permendiknas Nomor 28 thn 2010 adalah :1. Rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara rutin pada awal tahun berdasarkan hasil analisis dan penetapan formasi jabatan kepala sekolah 2. Rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara proaktif dalam rangka mendapatkan guru yang paling menjanjikan untuk menjadi kepala sekolah.

Rekrutmen calon kepala sekolah hendaknya dilakukan melalui proses pencarian secara

aktif kepada semua guru yang dipandang memiliki kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah, sehingga guru-guru yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang paling menjanjikan banyak melamar dan mengikuti seleksi calon kepala sekolah. Rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara terbuka melalui surat kabar lokal dalam rangka memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada guru yang memenuhi kualifikasi. Sesuai permendiknas no-mor 28 Tahun 2010 Bab X tentang ketentuan penutup dalam jangka waktu paling lama 2 tahun sejak berlakunya permediknas ini, pemerintah kabupaten/kota dan penyelenggara sekolah wajib menyiapkan program penyiapan calon kepala sekolah. Masalahnya, meskipun regulasi pemerintah di atas cukup jelas namun prakteknya belum bisa diimplementasikan bukan hanya masalah *political will* Pemda setempat namun juga karena perangkat system dan alat untuk rekrutmen belum dimiliki. Tujuan penelitian ini adalah melakukan inovasi dalam rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah dengan cara melakukan *mixing* (penggabungan) berbagai alat test dan kemampuan pemecahan masalah kependidikan skala satuan pendidikan. Manfaat yang dapat dipetik dari penelitian ini adalah ditemukannya formulasi komposisi/kombinasi prosedur test yang tepat untuk melakukan rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah SMA sehingga bisa diperoleh kepala sekolah yang professional.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: “(1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan. Kepala sekolah merupakan sumber daya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menserasikan sumberdaya manusia jenis pelaksana (SDM-P) melalui sejumlah input manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk becampur tangan dengan sumberdaya selebihnya, sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik untuk dapat menghasilkan output yang diharapkan (Poernomosidi Hadjisarosa : 1997).

Permen Diknas no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah mensyaratkan untuk menjadi kepala sekolah profesional harus kompeten dalam menyusun perencanaan pengem-

bangun sekolah secara sistemik. Kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. Kompeten dalam mengerahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah. Kompeten dalam pembinaan kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran; dan kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi sehingga semua komponen sistem sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kompleksitas sekolah sebagai satuan sistem pendidikan menuntut adanya seorang kepala sekolah yang memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Untuk membangun sekolah efektif menurut N. Hatton dan D. Smith (1992) dalam tulisannya *Perspective on Effective school* perlu kepemimpinan instruksional yang kuat, perhatian yang jelas pada hasil belajar, penghargaan murid yang tinggi, lingkungan yang baik serta pengawasan tingkat prestasi, semua ini akan terwujud apabila seluruh unsur yang terlibat dalam proses pendidikan di sekolah berjalan optimal sesuai dengan fungsi dan tugasnya.

Dalam teori perilaku organisasi dikatakan bahwa peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan organisasi (Stephen Robinn) Demikian juga dalam konteks organisasi pembelajar (*learning organization*) fungsi dan peran kepemimpinan sangat penting. Sekolah sebagai suatu organisasi harus senantiasa di dorong untuk menjadikan dirinya sebagai organisasi pembelajar. Peran kepemimpinan dalam konteks ini adalah : 1. Mendorong terjadinya perubahan, 2. memperkuat identitas diri dan eksistensi di tengah persaingan; 3. Melaksanakan pemberdayaan staff; 4. Menghindari terjadinya kegagalan, 5. melakukan perluasan pengaruh meningkatkan kredibilitas organisasi untuk memperluas pelanggan; (Dave Whittington and Tammy Dewar; 2004).

Merujuk pada teori diatas maka jelas bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis yang sangat menentukan kemajuan sekolah khususnya dalam hal peningkatan mutu sekolah. Riset-riset tentang sekolah yang bermutu (seringkali digunakan terminologi sekolah efektif) selalu menempatkan peran kepemimpinan

kepala sekolah sebagai komponen penting. Secara spesifik William D. Greenfield Jr, (2004) menyatakan bahwa secara moral, kepemimpinan kepala sekolah memiliki tanggungjawab untuk mampu membantu para guru dan staff memberdayakan diri sendiri untuk berkembang lebih profesional, menghadapi tekanan-tekanan eksternal dan melakukan reformasi organisasi.

Fakta empiris studi keberhasilan sekolah tersebut di antaranya dilakukan oleh *Wisconsin Department of Instruction* (Elisabeth B, 1999; 1) yaitu sebagai : (1) Sekolah yang memiliki visi, sehingga seluruh warga sekolah mampu berkembang sebagai komunitas pembelajar yang memiliki kesamaan pemahaman tentang tujuan program pendidikan di sekolah, prinsip-prinsip serta ekspektasi yang tinggi untuk mencapai tujuan atau sasaran sekolah; (2) Sekolah dengan kepemimpinan (*leadership*) yang memiliki kapasitas memfasilitasi seluruh anggota komunitas pembelajar (*learning community*) di sekolah untuk mencapai visi yang telah ditetapkan; (3) Sekolah dengan standar prestasi akademik yang cukup tinggi (*high academic standards*), karena hal ini menunjukkan ilmu pengetahuan dan keterampilan sebagaimana kebutuhan peserta didik; (4) Sekolah dengan nilai-nilai moral (*standard of the hearts*) yang cukup tinggi dan diterapkan di sekolah, yang dibangun secara bersama-sama oleh seluruh warga sekolah dan bertujuan mendidik siswa agar menjadi warga negara dengan tingkat kepedulian, kemampuan berkontribusi positif, produktif dan bertanggungjawab terhadap masyarakat; (5) Sekolah dengan kemampuan menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, seperti : keluarga dan anggota masyarakat lainnya (*family, school and community partnership*) secara efektif sehingga memungkinkan warga sekolah menjadi kelompok yang paling berpengaruh terhadap pembentukan karakter peserta didik; (6) Sekolah mengembangkan pembinaan profesi (*professional development*) terhadap para guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya secara konsisten, agar terselenggara pembelajaran secara berkelanjutan (*continues learning*); dan (7) Sekolah selalu mengumpulkan dan menganalisa data-data siswa dan berbagai programnya (*evidence of success*) untuk mengetahui kemajuan prestasi.

1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan/pekerjaan dalam

suatu lembaga (Rivai, 2008). Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan, artinya telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar (Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara; 2002).

Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di sekolah. Seleksi adalah proses penentuan, pemilihan dan penetapan orang-orang tertentu yang akan diterima sebagai tenaga baru/pegawai setelah terlebih dahulu diadakan proses rekrutmen (Ruth Mayhew, 2014).

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan kegiatan yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar karena dari kegiatan ini diharapkan mampu mendapatkan sumberdaya manusia yang handal dan kompeten di bidangnya. Dalam konteks dunia pendidikan khususnya sekolah; kualitas sumberdaya manusia yang digunakan sekolah sangat tergantung pada bagaimana prosedur rekrutmen dan seleksi dilaksanakan.

2. Test Psikologi

Rekrutmen dan seleksi kepala sekolah yang selama ini menggunakan pendekatan PDLT (Pretasi, Dedikasi, Loyalitas dan Tidak Tercela) sangat subyektif dan bias. Tidak ada ukuran yang terstandar yang bisa memberikan daya beda antara satu individu dengan individu yang lain saat dinyatakan seseorang memiliki loyalitas yang tinggi, juga tidak ada standardisasi tentang tidak tercela. Di lain pihak, pemegang otoritas yang menentukan siapa yang dianggap loyal dan berdedikasi ada pada kewenangan suatu TIM Baperjakat (Badan Pertimbangan Kenaikan Jabatan dan Kepengangkatan) Tim dibawah otoritas

Sekda yang diberi kewenangan penuh siapa yang layak promosi (naik pangkat dan jabatan; dan siapa yang tidak). Model inilah yang selama ini dominan dalam proses rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah. Wajar jika profil kepala sekolah yang dihasilkan sering jauh dari harapan karena semuanya sifatnya subyektif dan lebih parah jika terindikasi jualbeli jabatan. Itulah sebabnya, penelitian ini mencoba prototype atau formula rekrutment dan seleksi kepala sekolah yang berbasis *psychological testing*.

Lewat pendekatan atau prosedur *psychological testing*, subyektivitas dan berbagai bias personal bisa dihindari sebab pada dasarnya *psychological testing* adalah : "*an objective and standardized measure of a sample of behavior*". *A score on a well-constructed test is believed to reflect a psychological construct such as achievement in a school subject, cognitive ability, aptitude, emotional functioning, personality, etc. Differences in test scores are thought to reflect individual differences in the construct the test is supposed to measure* (Anastasi & Urbina; 1997).

Membuat prototype seleksi calon kepala sekolah dengan pendekatan test psikologi dan bukan pendekatan PDLT-Baperjakat lebih bisa dipertanggung jawabkan secara ilmiah sebab, dalam setiap test psikologi selalu memuat factor: *Standardization; Objectivity; Test Norms Reliability; Validity* sehingga hasil yang diperoleh lebih valid lebih kredibel dan lebih akuntabel (Shultz & Shultz. 2010). Dalam penelitian ini alat test psikologi yang digunakan ada yang sifatnya sudah terstandarisasi ada yang dikembangkan sendiri oleh peneliti; meskipun dikembangkan sendiri oleh peneliti tetap menempuh proses *Standardization, Objectivity; Test Norms Reliability; Validity*.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah semua guru yang ikut melamar dalam seleksi calon kepala SMA di Jateng; ada 310 orang yang terdiri dari 35 kabupaten dan kota yang masing-masing mengirim 80 pelamar. Desain penelitian ini adalah survey, yakni semua populasi (tidak dilakukan sampling semua pelamar dikenai test).

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan test adapun jenis-jenis test yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. TPA menggunakan TPA OTTO Bappenas
2. Test IQ menggunakan test *Wechsler Adult Intelligence Scale* (WAIS)
3. Test Kreativitas dikembangkan oleh peneliti
4. Test Stamina Kerja dikembangkan oleh peneliti
5. Test Kecerdasan Emosi dikembangkan oleh peneliti
6. Test Kompetensi Sosial dikembangkan oleh peneliti
7. Test Kompetensi Kepribadian dikembangkan oleh peneliti
8. Test Wawasan Kependidikan dikembangkan oleh peneliti
9. Test Pemecahan Masalah dikembangkan oleh peneliti

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis data tahap pertama yakni menguji model persamaan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Anova

Model	Sumof Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	47657.372	9	5295.264	121.901	.000 ^a
Residual	42830.738	986	43.439		
Total	904888.11	995			

a. Predictors: (Constant), KTI Pemecahan masalah, Stamina Kerja, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, Kreatifitas, KCE, Kecerdasan Intelektual (IQ), Wawasan Kependidikan

b. Dependent Variable: Kepemimpinan

Ho: Model tidak cocok

H1: Model cocok

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa:

Signifikansi 0,00 (lebih kecil dari 0,05) artinya menolak Ho, sehingga dapat disimpulkan bahwa **Model yang diajukan dalam penelitian ini cocok dengan data.**

Karena model teoritik yang diajukan didukung data maka dilakukan analisis tahap lanjut yang hasilnya seperti tertera dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2 Coefficients Masing2 Variabel

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant	-5.266	4.339		-1.214	.225
TPA	.309	.025	.372	12.196	.000
Kecerdasan	.008	.020	.011	.412	.681
KCE	.143	.022	.173	6.468	.000
Kreatifitas	.138	.039	.094	3.552	.000
Kompetensi Sosial	.074	.068	.026	1.083	.279
Stamina Kerja	.009	.013	.016	.658	.510
Komp. Kepribadian	.045	.033	.033	1.383	.167
Wwsn Kependidikan	.187	.029	.184	6.388	.000
KTI-Pemecahan Masalah	.141	.039	.089	3.616	.000

a. Dependent Variable: Kepemimpinan

Ho: x tidak berpengaruh terhadap kepemimpinan

H1: x berpengaruh terhadap kepemimpinan

Jika Signifikansi 0,00 (lebih kecil dari 0,05) artinya menolak Ho, dengan kata lain variabel x mempengaruhi variabel kepemimpinan. Adapun yang berpengaruh terhadap kepemimpinan ada-lah variabel:

- TPA (30,9%)
- KCE (14,3%)
- Kreatifitas (13,8%)
- Wawasan Kependidikan (18,7%)
- KTI – Pemecahan Masalah (14,1%)

Model persamaan yang diperoleh adalah

Kepemimpinan = $0,309 \cdot \text{TPA} + 0,143 \cdot \text{KCE} + 0,138 \cdot \text{Kreatifitas} + 0,187 \cdot \text{Wawasan Kependidikan} + 0,141 \cdot \text{KTI - Pemecahan Masalah}$

Berdasarkan hasil analisis tahap lanjut seperti terurai pada table 2 di atas dapat dinyatakan bahwa dari kesembilan variable bebas yang memiliki pengaruh atau kontribusi secara signifikan terhadap kepemimpinan calon kepala sekolah hanya lima variable yakni Potensi Akademik (30.9%); kecerdasan Emosi (14.3%); Kreativitas (13.8%), wawasan Kependidikan (18.7%); KTI - Pemecahan Masa-lah (14,1%).

PEMBAHASAN

1. Test IQ Tidak Memberi Kontribusi Yang Signifikan

Hasil analisis data di atas jika dibaca sepiantas akan menimbulkan keraguan. Sebab, benarkah kecerdasan intelektual IQ tidak memberi kontribusi yang signifikan terhadap kepemimpinan kepala sekolah? Pertanyaan yang lebih tajam lagi dapat diajukan: apa jadinya jika kepala sekolah tidak memiliki IQ yang memadai (tidak memiliki IQ yang tinggi?). Hasil analisis data di atas harus dibaca bahwa IQ tetap diperlukan untuk menjadi kepala sekolah yang professional. Namun keberadaannya IQ dengan semua dimensinya telah terwakili dalam dimensi-dimensi test potensi akademik (TPA).

Tes Potensi Akademik (TPA) memiliki empat jenis soal. Yaitu, tes verbal atau bahasa, tes numerik atau angka, tes logika, dan tes spasial atau gambar. Tes verbal berfungsi untuk mengukur kemampuan seseorang di bidang kata dan bahasa. Tes ini meliputi tes sinonim (persamaan kata), tes

antonim (lawan kata), tes padanan hubungan kata, dan tes pengelompokan kata. Tes numeric (angka) fungsinya untuk mengukur kemampuan seseorang di bidang angka, sebagai basis untuk berpikir terstruktur dan logis mate-matis. Tes ini meliputi tes aritmetik (hitungan), tes seri angka, tes seri huruf, tes logika angka dan tes angka dalam cerita. Tes logika berfungsi mengukur kemampuan seseorang dalam penalaran dan pemecahan persoalan secara logis atau masuk akal. Cakupan Tes logika ini meliputi tes logika umum, tes analisa pernyataan dan kesimpulan (silogisme), tes logika cerita dan tes logika diagram. Sedangkan tes spasial atau tes gambar, berfungsi mengukur daya logika ruang yang dimiliki seseorang. Tes ini meliputi antara lain tes padanan hubungan gambar, tes seri gambar, tes pengelompokan gambar, tes bayangan gambar dan tes identifikasi gambar.

Jika dicermati maka sebagian besar dimensi test IQ sudah tercakup dalam TPA, itulah sebabnya dalam analisis statistika menunjukkan bahwa IQ tidak memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepemimpinan. Secara komprehensif TPA dapat digunakan untuk melihat kemampuan Penalaran Analitik, yang biasanya ditujukan untuk mengukur kemampuan membaca, mencerna, menganalisis, dan melakukan perhitungan dengan cepat dan teliti dan metodis terhadap informasi yang diberikan.

Dalam hal ini debat klasik pemimpin dilahirkan ataukah dihasilkan dari suatu sistem sebagaimana dinyatakan dalam *Academic leaders: made or born?* Rowley, Jennifer 1997. Menjadi jawabannya bahwa seorang leader bagaimanapun harus memiliki potensi awal (pengetahuan, sikap dan ketrampilan) untuk memimpin; pendidikan dan pelatihan fungsinya untuk mempertajam potensi yang sudah dimiliki. Percuma saja berbagai pelatihan diberikan kepada orang yang memang tidak memiliki potensi untuk menjadi pemimpin tentu hasilnya tidak optimal.

2. Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Sosial Kontribusinya Tidak Signifikan.

Hasil analisis data statistic yang menunjukkan bahwa kompetensi social dan kompetensi kepribadian yang tidak memberikan kontribusi signifikan harus diinterpretasikan secara akurat dan cermat. Sebab, sebagian besar komponen variabel kompetensi social dan kompetensi kepribadian sudah termuat (menjadi muatan factor) dalam variable Kecerdasan Emosi. Jadi untuk menjadi kepala sekolah yang professional tetap dibutuhkan kompetensi kepribadian dan kompetensi social, namun dalam pengukuran dan analisis data statistic; komponen-

komponen kedua variable tersebut sudah tercakup (menjadi muatan factor/factor loading) dalam variable kecerdasan emosi. Jika ditelaah lebih lanjut, kecerdasan emosi (KCE) memiliki lima komponen yakni:

- **Mengenali emosi diri (kesadaran diri).** Artinya, mengenali perasaan sewaktu perasaan itu muncul. Orang yang memiliki kepekaan terhadap perasaannya sendiri akan menjadi pilot yang handal dalam mengemudikan jalan hidupnya sendiri. Keputusan-keputusan dalam hidupnya sehari-hari akan mantap dan tepat diambil jika ia memiliki kepekaan yang tinggi terhadap perasaannya sendiri.
- **Mengelola emosi.** Kemampuan untuk mengelola perasaan agar ia mendapatkan penyaluran secara pas dan benar untuk kemudian membebaskannya menuju perasaan baru yang lebih stabil. Dalam hal ini orang dituntut untuk bisa menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan kemurungan, ataupun ketersinggungan dan akibat-akibat yang timbul dari gagalnya ketrampilan emosional dasar.
- **Memotivasi Diri.** Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting. Orang yang tidak sanggup memotivasi dirinya sendiri akan sulit bangkit dari kegagalan. Memotivasi diri sendiri juga mengandung arti untuk bisa mengendalikan diri emosionalnya, menahan diri dari kepuasan dan mengendalikan dorongan hati sehingga orang menjadi lebih kreatif dan produktif. Jika ketrampilan memotivasi diri sendiri dikuasai maka ia akan mudah mencapai sukses di bidangnya.
- **Mengenali emosi orang lain.** Dalam dataran yang lebih dalam ketrampilan mengenali emosi orang lain ini menemukan wujudnya dalam bentuk *empati*. Empati dibangun atas dasar kesadaran diri, semakin terbuka kita kepada emosi diri sendiri, semakin terampil kita membaca perasaan diri sendiri dan orang lain. Emosi jarang diungkapkan dengan kata-kata; emosi jauh lebih sering diungkapkan melalui isyarat. Kunci untuk memahami perasaan orang lain adalah mampu membaca pesan nonverbal: nada bicara, gerak-gerik, ekspresi wajah, dan sejenisnya.
- **Membina hubungan.** Seni membina hubungan sebagian besar merupakan ketrampilan mengelola emosi orang lain. Membina hubungan dengan orang lain merupakan ketrampilan khusus yang akan mendukung popularitas, kepemimpinan, dan hubungan antar pribadi yang hangat. Menjadi pribadi yang menarik, menyenangkan dan dirindukan kehadirannya adalah

ciri orang yang mampu membina hubungan baik dengan komunitasnya. Hal semacam ini menjadi kunci keberhasilan bagi siapapun dalam memimpin organisasi atau perusahaan.

Jika diperhatikan dengan seksama rasanya cukup jelas bahwa jika orang menguasai ketrampilan emosi seperti di atas tentu ia akan menjadi orang yang sukses. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Boyatzis (1983) & Spencer (1993) terhadap 1500 administrator (kepala sekolah) di USA yang berusia 52 tahun ke atas. Temuannya menunjukkan bahwa para kepala yang sukses membawa kemajuan sekolahnya adalah mereka yang memiliki kemampuan mengatasi stress yang tinggi, memiliki rasa percaya diri yang dilandasi oleh kesanggupan untuk menilai kelemahan dan kekuatan yang ia miliki; mampu mengelola emosi dengan baik ditandai dengan penampilan yang kalem meskipun menghadapi situasi yang kacau dan tidak menentu, sanggup melahirkan langkah-langkah inovatif meskipun dihantui kegagalan.

William Leban; Carol Zulauf (2004) menemukan bahwa para pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu mengartikulasikan program dan kebijakan serta mengawal program tersebut hingga berhasil. Barbutho, Jr. & Burbach; ME. 2006, menegaskan bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi lebih mampu mentransformasikan ide dan gagasannya kepada staff sehingga mendapatkan dukungan penuh dari staff hingga program-programnya berhasil.

Menurut Jones, Goodwin dan Cunningham (2003) dalam artikelnya : *A study of Successful School* menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) komponen penting yang berkaitan dengan penentu keberhasilan dinamika manajemen pendidikan di sekolah, yaitu: kurikulum, pembiayaan, pengembangan profesional, hubungan dengan komite sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan hasil studi, faktor praktik kepemimpinan kepala sekolah dipandang memiliki berbagai pola implementasi di sekolah dan menunjukkan potensi terbesar untuk berlangsungnya perubahan positif di sekolah. Kapabilitas dan potensi kepemimpinan kepala sekolah ini dikaitkan dengan kemampuan dalam membangun visi bersama (*shared vision*) dan implementasinya di sekolah. Lebih lanjut dikatakan bahwa *a strong vision with strong goals helps avoid political pressure and a powerful shared vision drives the planning and the decisions of their leadership for learning*. Jelas bahwa

kecerdasan emosional adalah basis utama untuk bisa membangun visi bersama (*shared vision*).

3. Stamina Kerja Kontribusinya Tidak Signifikan

Hasil analisis statistic memang menunjukkan bahwa stamina kerja kontribusinya sangat rendah terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Namun sejatinya stamina kerja tetap dibutuhkan untuk menopang sukses kinerja kepala sekolah. Dalam analisis statistik ditemukan bahwa dimensi-dimensi yang membangun variabel stamina kerja ternyata sudah menjadi *factor loading* dalam variabel Kreativitas khususnya pada komponen *Task Commitment*.

Orang kreatif memiliki kecenderungan untuk lekat kepada tugasnya sampai sukses, artinya dengan komponen kelekatan terhadap tugas maka yang namanya stamina kerja itu menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Dengan demikian meskipun secara terpisah uji statistic menunjukkan bahwa kontribusi stamina kerja rendah namun keberadaannya tetap penting dan hal itu termuat (menjadi loading factor) dalam komponen *task commitment* pada variabel kreativitas.

KESIMPILAN

Berdasarkan temuan empiric yang dianalisis secara cermat dan dibahas secara komprehensif mengacu berbagai temuan peeltian dan teori yang relevan maka dapat dsimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Rekrutmen dan seleksi kepala sekolah tidak cukup dilakukan hanya mengandalkan prinsip PDLT (prestasi, dedikasi, loyalitas dan tidak tercela) dan Baperjakat. Karena sifatnya sangat subyektif, tidak jelas ukurannya sehingga sulit menemukan calon kepala sekolah yang professional.
2. Rekrutmen dan seleksi kepala sekolah yang dilakukan melalui prosedur test yang komprehensif dan kredibel bisa mengukur kappa-bilitas calon kepala sekolah secara akurat, adil, *fairness* dan akuntabilitasnya tinggi sehingga dihasilkan calon kepala sekolah yang memenuhi standar profesional.
3. Komposisi test yang terbukti mampu menghasilkan kepala sekolah professional adalah TPA, Test Kreativitas, Test Wawasan Kependidikan, Test Kecerdasan Emosi, Test Kemampuan Pemecahan Masalah. Kelima jenis test ini terbukti mampu menggali keunggulan komparatif masing-masing individu yang potensial untuk menjadi kepala sekolah professional.
4. Penguasaan wawasan kependidikan ternyata berkorelasi kuat dengan kemampuan peme-

lahan masalah kependidikan. Kedua variable ini menjadi basis preferensi dalam pengambilan keputusan kepala sekolah di level operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi A. & Urbina. 1997. *Psychological Testing*. Upper Saddle River. NJ. Prentice Hall.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. *Evaluasi Kinerja SDM*.
- Barbutho, Jr. & Burbach; ME. 2006. *The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Official*. The Journal Of Social Psycho-logy;146/1Heldref Publication.
- Dave Whittington and Tammy Dewar; 2004: *A strategic approach to organizational learning*. Industrial and Commercial Training Volume 36 · Number 7 · 2004 · pp. 265-268 Emerald Group Publishing Limited ·
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen.
- . 2004. *Model Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Jones, Goodwin dan Cunningham 2003: *A study of Successful School*
- Lloyd C. Harris and Emmanuel Ogbonna, 1999: *Leadership style and market orientation: an empirical study*. Cardiff Business School, Cardiff University, Cardiff, Wales, UK. European Journal of Marketing, Vol. 35 No. 5/6, 2001, pp. 744-764. MCB University Press,
- N. Hatton dan D. Smith 1992. *Perspective on Effective school*
- Rivai Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Rowley, Jennifer;1997. *Academic leaders: made or born?* Industrial and Commercial Training. Guilsborough: 1997. Vol. 29, Iss. 3; pg. 78
- Ruth Mayhew, 2014. *Human Resources Managers Appraisal Schemes*. Texas Southern University. Publishing co.

Rysia Reynolds and Anne Ablett, 2008, *Transforming the rhetoric of organizational learning to the reality of the learning organization*. The Learning Organization Volume 5· Number 1·2008· pp. 24–35 © MCB University Press · ISSN 0969-6474

Sergiovanni. Kolin. 1999. *Management of Principals*. New York University: West Publishing Company.

-----, 2001. *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. (2nd Edition). Massachusetts: A Division of Simon & Schuster, Inc.

Shultz & Shultz. Duane. 2010. *Psychological and Work Today*. New York. Prentices Hall.

Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Seko-lah (Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

William D. Greenfield Jr, 2004: *Moral leadership in schools*. Portland State University, Portland, Oregon, USA. Journal of Educational Administration Vol. 42 No. 2, 2004 pp. 174-196 q Emerald Group Publishing Limited 0957-8234 DOI 10.1108/09578230410525595

William Leban; Carol Zulauf. 2004. *Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles*. Leadership & Organization Development Journal; 2004; 25, 7/8; ABI/INFORM Global. pg. 55