

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi kepemimpinan sangat dominan bagi maju mundurnya suatu kegiatan, karena seorang pemimpin merupakan motor penggerak bagi orang-orang yang dipimpinnya. Menurut Hendiyat Sutopo :

“Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama, pengertian pendidikan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada kepemimpinan berbagai bidang kegiatan atau hidup manusia.”³

Menurut Dirawat dkk, Pengertian umum kepemimpinan adalah :

“Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnyaberbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.”⁴

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sutisna dalam bukunya Mulyasa merumuskan kepemimpinan sebagai “ proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah

³ Hendiyat Sutopo, Waety Sumanto, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*. (Bina Aksara, 1984) hlm.1

⁴ Dirawat dkk. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. (Surabaya, Usaha Nasional, 1983). hlm. 23

pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁵ Selanjutnya menurut Soepardi sebagaimana dikutip Mulyasa, mendefinisikan kepemimpinan sebagai :

“Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.”⁶

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya; adanya pengikut; serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Bagi sejumlah ahli, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan-tujuan.⁷

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok,

⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004). hlm. 107

⁶ Ibid., hlm 107

⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Bandung, angkasa 1993) hlm. 229.

perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.⁸

Menurut Stoner sebagaimana dikutip oleh Vithzal Rivai :

“Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh kepada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.”⁹

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.¹⁰ Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: *pertama*, kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut. *Kedua*, kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya. *Ketiga*, adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.¹¹

⁸ Veithzal Riva'I, kepemimpinan dan perilaku organisasi. (Jakarta, Raja Grafindo persada, 2006) hal. 2.

⁹ Ibid., hal 3.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid,

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi dan hubungan. Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut ada unsur kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya.

Di dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Saw. wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan amir (yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah dalam surat Al-Baqarah ((2) ayat 30) yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi." mereka berkata; "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan*



mensucikan Engkau?" 'Iluhan berfirman: " Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. "12

Maka kedudukan non formal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah nabi, tetapi adalah penciptaan Adam a.s. yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat amar ma'ruf dan mencegah dari perbuatan munkar. Selain kata khalifah disebutkan juga kata Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir sebagaimana disebutkan diatas.

Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Nisa' ((4) ayat 59 :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ
 اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ ۗ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: *"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya".*¹³

Sedangkan dalam surat An-Nisa' ((4) ayat 83) kata Ulil Amri mungkin berarti pemimpin tertinggi atau hanya pemimpin Islam yang mengepalai sesuatu jawatan:

¹² *Al- Qur'an Dan Terjemahannya* (Semarang: Tanjung Mas, 1992), hlm.13

¹³ *Ibid.*, hlm 128.

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ ۗ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولَى الْأَمْرِ
 مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا
 قَلِيلًا ﴿٢٧﴾

Artinya: “ Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya, dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri diantara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (rasul dan ulil Amri), kalau tidaklah Karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).”¹⁴

2. Pendekatan Studi Kepemimpinan

a. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatann ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Menurut Sutisna sebagaimana dikutip oleh Mulyasa, pendekatan sifat berpendapat bahwa :

“Terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik, atau keramahan yang esensial, pada kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat pribadi yang tak terpisahkan ini seperti intelegensi, dianggap bisa dialihkan dari satu situasi ke situasi yang lain. Karena tidak semua orang memiliki sifat-sifat ini, hanyalah mereka yang memiliki ini yang bisa dipertimbangkan untuk menempati kedudukan kepemimpinan.”¹⁵

¹⁴ Ibid., hlm. 132

¹⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 108.

b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi. Beberapa pandangan ahli, antara lain menurut James Owen sebagaimana dikutip oleh Nanang Fatah berkeyakinan bahwa :

“Perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif.”¹⁶

Namun demikian hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam suatu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, memang perilaku kepemimpinan ini keefektifannya bergantung kepada banyak variabel, kesimpulan penelitian membuktikan bahwa perilaku pemimpin tertentu adalah lebih efektif dibandingkan dengan dua aspek perilaku, yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan. Selanjutnya Roberts F. Bales dalam bukunya Nanang Fatah mengemukakan hasil penelitian, bahwa :

“Kebanyakan kelompok yang efektif mempunyai bentuk kepemimpinan terbagi, umpamanya satu orang menjalankan fungsi tugas, dan anggota lain melaksanakan fungsi sosial. Pembagian fungsi ini karena seseorang perhatian akan terfokus pada satu peran dan mengorbankan peran lainnya.”¹⁷

b. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional sebagai teknik manajemen yang paling baik dalam memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi dan mungkin

¹⁶ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 91.

¹⁷ Ibid.

bervariasi dalam situasi atau lingkungan berbeda. Ada beberapa pakar berpandangan tentang kepemimpinan situasional, diantaranya yaitu:

- 1) Teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard
- 2) Teori yang dikembangkan oleh Fiedler
- 3) Teori yang dikembangkan oleh Martin G. Evans dan R.J House :

Pertama, teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip oleh Vithzal Rivai, menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaannya, pengalaman kemampuan dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah.

Kedua, teori yang dikembangkan Fiedler sebagaimana yang dikutip oleh Vithzal Rivai, mengemukakan bahwa cukup sulit bagi manajer untuk mengubah gaya manajemennya dan menyesuaikan diri dengan lingkungan dan budaya organisasinya, seorang manajer cenderung tidak fleksibel dan mengubah gaya manajerial tidak efisien dan tidak ada gunanya. Karena tidak ada satupun gaya yang paling cocok untuk segala situasi maka akan lebih baik kalau memilihkan posisi yang cocok untuk seorang manajer yang mempunyai sifat tertentu.¹⁸

Ketiga, teori yang dikembangkan Martin G. Evans dan R.J House sebagaimana yang dikutip oleh Nanang Fattah ini disebut model jalur tujuan yang mencoba untuk memperkirakan keefektifan dan kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Mereka menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan imbalan dan nilai dan memusatkan pemimpin sebagai sumber imbalan. Pendekatan ini berupaya meramalkan bagaimana macam imbalan yang berlainan dan gaya kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan bawahan. Teori ini disebut jalur tujuan karena memfokuskan pada cara pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan kerja. Apa yang harus mereka lakukan untuk mendapatkan imbalan

¹⁸ Ibid., hlm 131.

tersebut. Pimpinan yang berorientasi pada bawahan akan menyediakan berbagai macam imbalan, bukan sekadar uang dan promosi, tetapi juga dukungan, rasa aman, dan rasa hormat.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.¹⁹ Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.²⁰

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.²¹

Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola

¹⁹ Veithzal Riva'I, kepemimpinan dan perilaku organisasi. (Jakarta, Raja Grafindo persada, 2006) hal. 64

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.²²

Menurut firman Allah SWT dalam surat Al-Maaidah ((5 ayat 48) kepemimpinan tipe ini tidak sesuai dan bahkan sangat dikutuk:

عَلَيْهِ فَأَحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ
مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ

Artinya: " Maka hendaklah engkau menghukum menurut perintah (hukum) Allah. Janganlah engkau ikuti hawa nafsu mereka, dengan memungkirkan kebenaran yang engkau terima dari Allah."²³

Dan firman Allah SWT dalam surat Shad ((38) ayat 26) senantiasa memerintahkan untuk selalu mengambil keputusan dan bertindak secara benar, tidak ceroboh, tidak menurutkan hawa nafsu.

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ
وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ

Artinya: " Maka hendaklah engkau menghukum manusia itu dengan adil, dan jangan menurutkan hawa nafsu karena menyesatkan engkau dari jalan Allah."²⁴

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thaha sebagaimana dikutip oleh

Mulyasa :

²² Ibid.

²³ *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Semarang: Tanjung Mas, 1992). hlm. 168

²⁴ Ibid., hlm 736.

“Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.”²⁵

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.

Menurut pendapatnya Ach. Mohyi, bahwa :

“Gaya kepemimpinan secara sederhana dibagi menjadi tiga bagian dan ini dilihat dari gaya pengambilan keputusan.”²⁶

a. Gaya Otoriter atau Otokratis

Yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin. Para bawahan hanya berhak menjalankan tugas-tugas yang diatur pemimpin.²⁷

b. Gaya Demokratis

Yaitu gaya kepemimpinan dimana dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang pemimpin mengikutertakan atau bersama

²⁵ Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004) hlm. 108.

²⁶ Ach Mohyi. *Teori dan Perilaku Organisasi*. (Malang: UMM Press, 1997) hlm. 177

²⁷ Mar'at, *Kepemimpinan dan kepemimpinan*, (Ghalia Indonesia) hal 177.

sama dengan bawahannya, baik diwakili oleh orang-orang tertentu ataupun berpartisipasi secara langsung.²⁸

c. Gaya Delegatif (*Laissez Faire*)

Yaitu gaya kepemimpinan, dimana pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan secara penuh dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.²⁹ Pimpinan sangat percaya kepada bawahannya, bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan baik. Pemimpin yang termasuk tipe ini, sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya (bawahan). Tingkat keberhasilan organisasi yang menggunakan gaya ini, biasanya karena kesadaran dan dedikasi seorang atau beberapa orang anggota dan bahkan mungkin semua anggota (bawahan).

Menurut Charles J. Keating, gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua, yaitu:

“Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human relationship oriented*).³⁰

Dari dua bidang tugas kepemimpinan itu, akhir-akhir ini dikembangkan teori empat gaya kepemimpinan dasar sebagai berikut.³¹

²⁸ Ibid., hlm 177

²⁹ Ibid.

³⁰ Charles J. Keating. *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*. (Yogyakarta: Kanisus, 2003) hlm. 11

³¹ Veithzal Riva'I, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta, Raja Grafindo persada, 2006) hal. 74.

- 1) Kekompakan tinggi dan kerja rendah, gaya kepemimpinan ini berusaha menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok, tetapi kurang memperhatikan unsur tercapainya tujuan kelompok atau penyelesaian bersama.
- 2) Kerja tinggi dan kekompakan rendah, gaya kepemimpinan ini menekankan segi penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan kelompok.
- 3) Kerja tinggi dan kekompakan tinggi. Gaya kepemimpinan yang menjaga kerja dan kekompakan kepemimpinan tinggi cocok dipergunakan untuk membentuk kelompok. Kelompok yang baru dibentuk membutuhkan kejelasan tujuan dan sasaran, struktur kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran itu serta usaha untuk membina hubungan antar para anggotanya.
- 4) Kerja rendah dan kekompakan rendah, gaya kepemimpinan yang kurang menekankan penyelesaian tugas dan kekompakan kelompok cocok untuk kelompok yang sudah jelas akan tujuan dan sasarannya, gamblang akan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran itu, dan mengetahui cara menjaga kehidupan kelompok selama mencapai tujuan dan sasarannya.

Keempat gaya diatas tidak ada yang lebih baik atau buruk dibandingkan satu sama lain. Tidak ada gaya yang baik atau buruk. Hal ini tergantung dari macam kelompok yang kita pimpin. Kepemimpinan adalah situasional. Kepemimpinan yang baik tergantung dari kemampuan untuk menilai keadaan kelompok dan memberikan kepemimpinan yang dibutuhkan sesuai dengan tingkat perkembangan kelompok yang ada. Pada dasarnya kelompok itu tidak terus ada dalam tingkat atau keadaan sama. Kelompok berubah, alasannya dapat beribu

macam. Kelompok yang matang misalnya dapat merosot menjadi mentah, tidak yakin diri dan arahnya. Maka suatu gaya kepemimpinan tidak boleh kita pegang mati-matian terus menerus, tetapi selalu disesuaikan dengan keadaan kelompok.

Sedangkan menurut Mar'at, gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kriteria dalam klasifikasi prinsip hubungan atau komunikasi dengan bawahannya dapat dikategorikan berdasarkan tipe kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Pemimpin yang persuasif, dimana pemimpin mengadakan hubungan yang erat dengan bawahannya.
- 2) Pemimpin yang dominan, dimana hubungannya terbatas jika ada problema-problema.
- 3) Pemimpin institusional atau disebut juga *heads*, dimana kepemimpinan banyak didelegasikan pada para eksekutif.
- 4) Pemimpin cerdas pandai, dimana pengaruhnya dirasakan besar sekali dan dapat mempengaruhi rakyat sekalipun ia sudah meninggal.³²

4. Jenis Kepemimpinan

Pada era desentralisasi ini yang disebut era perubahan yang memberikan peluang besar kepada peran pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini berbagai tantangan dan ancaman yang datang silih berganti memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan.

Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang sesuai dengan kondisi, yaitu memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaruinya sesuai dengan tuntutan

³² Mar'at, *Kepemimpinan dan kepemimpinan*, (Ghalia Indonesia), Hal 45.

stake holders. Terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner.

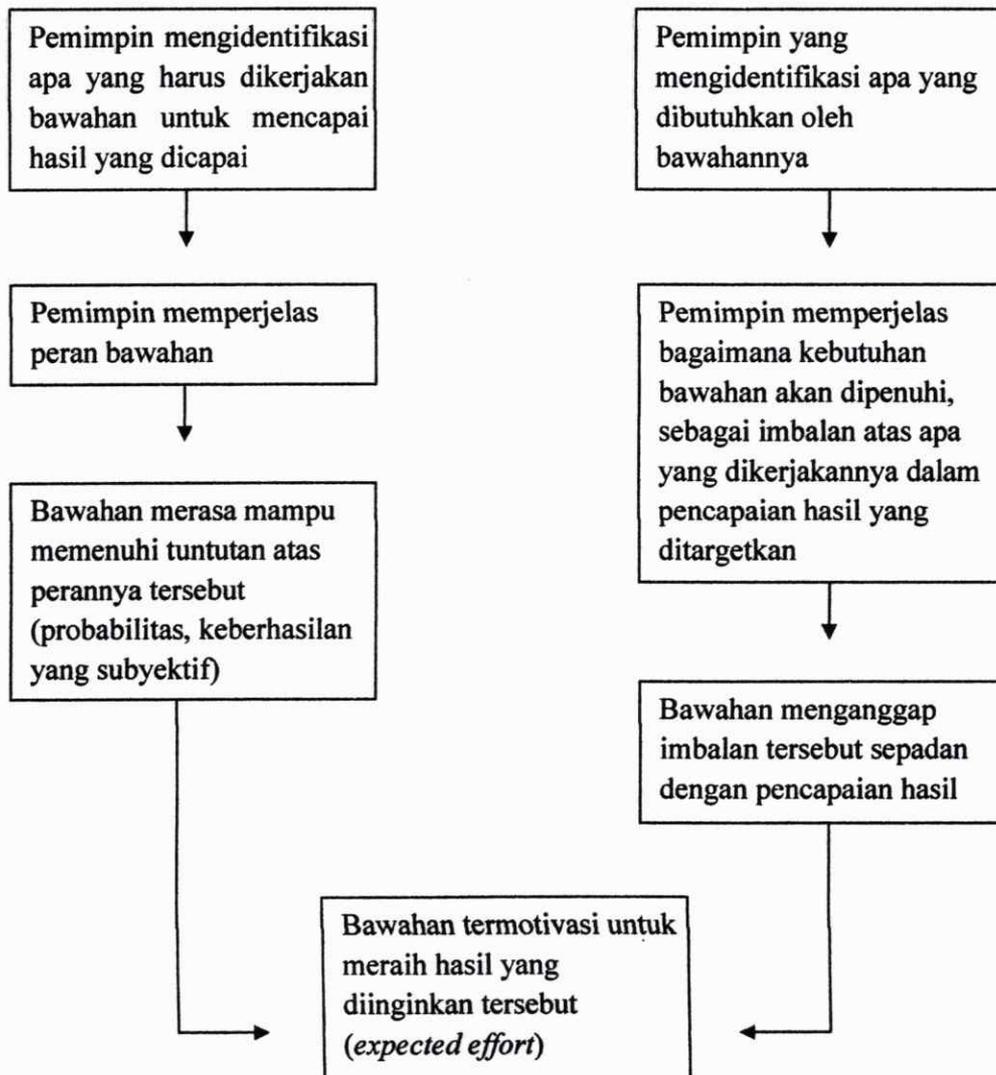
Ketiga tipe kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme bawahan yaitu:

a. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan.³³ Pemimpin adalah seorang yang mendesign pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.³⁴ Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Dikarenakan sistem kerja yang jelas merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan maka kepemimpinan transaksional yang sesuai diterapkan di tengah-tengah staf yang belum matang, dan menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan insentif bukan pada aktualisasi diri. Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional dihadapkan pada orang-orang yang ingin memenuhi kebutuhan hidupnya dari segi sandang, pangan, dan papan.

³³ Ibid., hal 47

³⁴ Ibid.



Gambar 1. Gaya Kepemimpinan Transaksional

b. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burs sebagaimana dikutip oleh Aan Komariah dan Cepi Triatna menjelaskan :

“Kepemimpinan transformasional sebagai suatu yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.”³⁵

Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik.³⁶ Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.³⁷

c. Kepemimpinan Visioner

Pada dasarnya kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan misi tersebut dikenal dengan

³⁵ Ibid., hlm 77

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

penentuan sasaran bidang hasil pokok. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan atau mensosialisasikan atau mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.³⁸

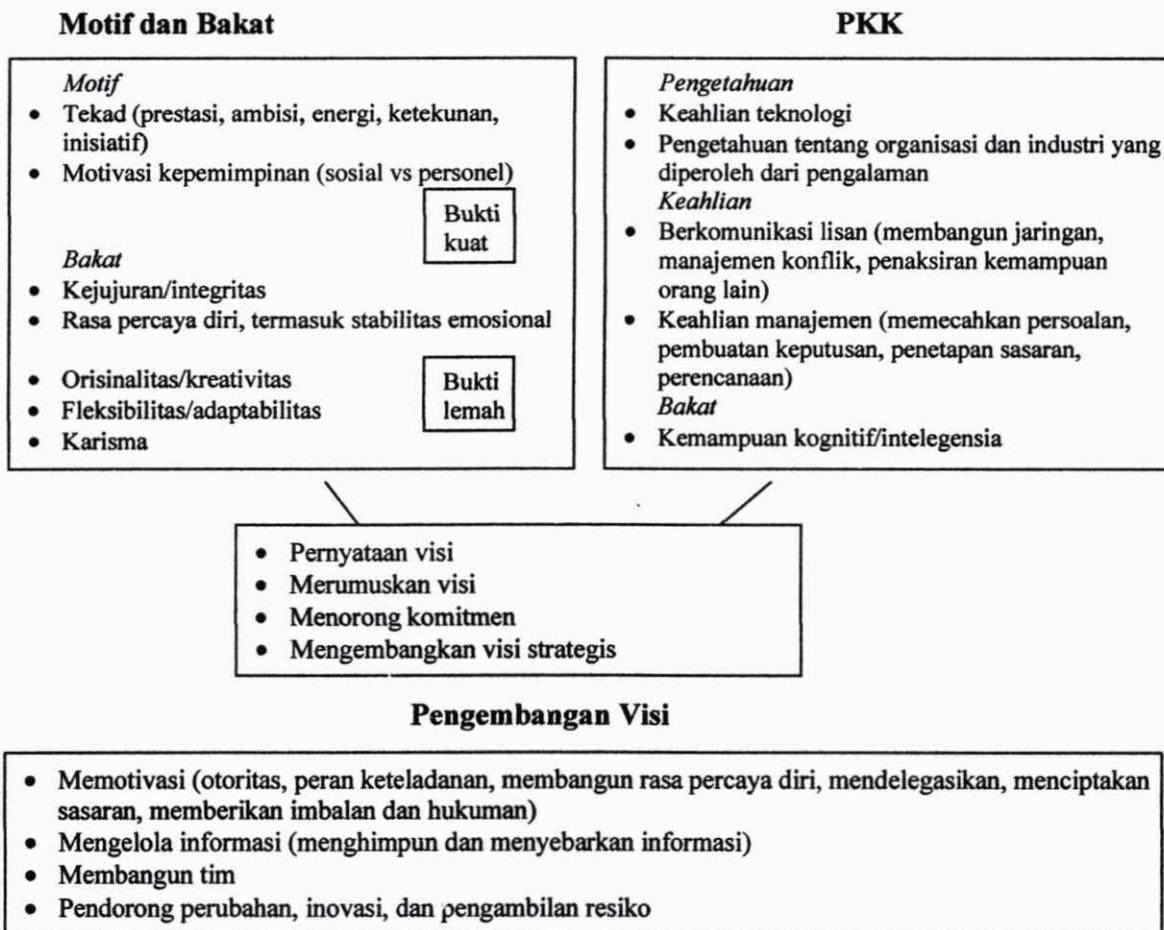
Menurut Locke sebagaimana dikutip Aan Komariah dan Cepi Triatna, mengatakan bahwa kendati visi sangat bervariasi, pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik tertentu, yaitu sebagai berikut:³⁹

- 1) Ringkas; bahwa statement visi tidak dirumuskan dalam kalimat yang panjang lebar, tetapi secara ringkas, mudah dibaca, mudah dipahami, dan dapat sering dikomunikasikan.
- 2) Kejelasan; visi yang jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda dari pembacanya. Pernyataan visi yang jelas dapat mempengaruhi penerimaan dan pemahaman yang menerimanya.
- 3) Abstraksi; bahwa visi bukan tujuan operasional yang hanya dapat diupayakan dan diraih dalam waktu yang pendek, tetapi pernyataan ideal tentang cita-cita organisasi yang mengakomodasi kemajuan organisasi.

³⁸ Ibid.

³⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta. Bumi aksara, 2005) hal 75.

- 4) Tantangan; sebuah visi yang baik dirumuskan dengan pernyataan yang menantang kemampuan personel. Personel yang tertantang dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal dan membentuk rasa percaya diri yang besar.
- 5) Orientasi masa depan; visi adalah masa depan. Masa depan visi adalah kualitas dari seluruh aspek organisasi.



Gambar 2. Model Kepemimpinan Locke

5. Fungsi dan Peran Pemimpin

Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise/* pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.⁴⁰

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Tetapi untuk merumuskan apa yang dimaksud fungsi kepemimpinan adalah sulit, sama sulitnya memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri. Kesulitan ini terjadi sebab kepemimpinan menarik perhatian para pakar untuk menelitinya, sehingga melahirkan penelitian kepemimpinan yang berbeda-beda, hampir sebanyak mereka para pakar yang melakukan penelitian. Adapun empat macam tugas penting seorang pemimpin, yaitu:⁴¹

a. Mendefinisikan Misi Peranan Organisasi

Jelas tugas ini vital dalam rangka perubahan dunia yang cepat, dan harus dipandang sebagai satu proses yang dinamis. Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami dahulu asumsi struktural sebuah organisasi yaitu:

- 1) Keberadaan organisasi terutama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

⁴⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal ?* (Jakarta, Rajawali Press:1990) hal : 61.

⁴¹ Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta, Raja Grafindo Persada,2005) hal 38.

- 2) Dalam kehidupan suatu organisasi terdapat satu struktur yang tepat untuk tujuan, lingkungan, teknologi, dan peserta/anggota.



Gambar 3. Dua Macam Fungsi Pokok Kepemimpinan

b. Fungsi Kedua Pemimpin adalah Merupakan Pengejawantahan Tujuan Organisasi

Dalam fungsi ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Tujuan suatu organisasi adalah untuk menghasilkan suatu barang atau pelayanan. Merupakan proyeksi dari apa yang diinginkan, dicapai, dihasilkan, dan diraih oleh suatu organisasi.⁴² Organisasi bisnis misalnya menghasilkan bagi para konsumen dapat berupa barang-barang dan pelayanan, misalnya mobil, kesempatan berekreasi, akomodasi, dan sebagainya.

c. Mempertahankan Keutuhan Organisasi

Koordinasi dan kontrol yang tepat sangat diperlukan agar organisasi tidak terpecah-pecah, terpenggal-penggal, dan bisa efektif. Karena berbagai konsep tentang organisasi baik dilihat dari aspek struktur, peranan, bentuk serta faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh, maka prinsip keterkaitan diperlukan untuk memberikan arah kesalingketergantungan.

⁴² Adam Indra Wijaya, *Perilaku organisasi*, (Sinar Baru Bandung 1999) hal 3.

d. Tugas Terakhir Seorang Pemimpin Adalah Mengendalikan Konflik Internal yang Terjadi di dalam Organisasi

Dalam kehidupan organisasi, konflik tidak bisa dihindarkan. Organisasi juga memiliki berbagai macam fungsi, antara lain organisasi sebagai alat perubahan. Adapun konflik dapat timbul bersumber pada faktor internal, seperti struktur organisasi yang tidak tepat, sumber daya manusia dan sebagainya, di samping faktor eksternal, yaitu adanya macam-macam perubahan dan perkembangan, seperti lingkungan, teknologi, organisasi, suasana politik dan kepemimpinan. Akibat faktor-faktor tersebut seorang pemimpin harus mampu mengantisipasi serta mengendalikannya sehingga konflik tidak muncul.

B. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kedua kata tersebut adalah “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan sekolah adalah suatu lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴³

2. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Sebelum menjelaskan panjang lebar tentang peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, maka penulis akan memberikan pengertian, kepemimpinan

⁴³ Ibid., hlm 83.

adalah merupakan pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi.⁴⁴

Kepemimpinan adalah 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, kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk kalau tidak ada bawahan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu :

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.⁴⁵

Apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf, dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus:

- a. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf, dan para siswa.

⁴⁴ Ibid., hlm 102

⁴⁵ Ibid.

b. Kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf, dan para siswa, dengan cara:

- 1) Meyakinkan, berusaha agar para guru, staf, dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar.
- 2) Membujuk, berusaha meyakinkan para guru, staf dan para siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar.⁴⁶

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.

Adapun fungsi kepala sekolah sebagai administrator adalah sebagai berikut:⁴⁷

a. Membuat Perencanaan

1) Dalam Bidang Program Pengajaran

Antara lain seperti kebutuhan tenaga guru sehubungan dengan kepindahan dan lain-lain, pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pengajaran, alat-alat pelajaran, dan alat peraga, pengadaan atau pengembangan laboratorium

⁴⁶ Ibid., hlm 103

⁴⁷ Ngalim Purwoto, *Administrasi Dan Supervise Pendidikan* (Jakarta : Remaja Rosdakarya,1993) hal 106.

sekolah, pengadaan atau pengembangan perpustakaan sekolah, sistem penilaian hasil belajar, kegiatan-kegiatan kurikuler dan lain-lain.

2) Kesiswaan

Antara lain syarat-syarat dan prosedur penerimaan murid baru, pengelompokan siswa, dan pembagian kelas, bimbingan konseling murid, pelayanan kesehatan murid dan sebagainya.

3) Kepegawaian

Antara lain penerimaan dan penempatan guru atau pegawai baru, pembagian tugas atau pekerjaan guru dan pegawai sekolah, usaha kesejahteraan guru dan pegawai sekolah, mutasi atau promosi guru dan pegawai sekolah, dan sebagainya.

4) Keuangan

Antara lain mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan.

5) Perlengkapan

Antara lain meliputi perbaikan atau Rehabilitasi gedung sekolah, perbaikan atau pembuatan lapangan olahraga, penambahan ruang kelas, perbaikan dan pembuatan pagar, pekarangan sekolah, pengadaan atau perbaikan bangku sekolah dan lain sebagainya.⁴⁸

b. Menyusun Organisasi Sekolah

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan, perlu menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta

⁴⁸ Ibid., hlm 108

wewenang terhadap guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur dan organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama. Untuk menyusun organisasi sekolah yang baik perlu diperhatikan prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut:

- 1) Mempunyai tujuan yang jelas.
- 2) Adanya kesatuan perintah, yaitu para bawahan hanya memiliki seorang atasan langsung.
- 3) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang di dalam organisasi itu.
- 4) Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan keahlian atau bakat masing-masing.
- 5) Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
- 6) Pola organisasi hendaknya relatif permanen (tetap).
- 7) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja (*secure of tenure*).⁴⁹

c. Bertindak Sebagai Koordinator dan Pengarah

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang seperti tergambar dalam struktur organisasi sekolah, memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Dengan kata lain adanya pengkoordinasian yang baik memungkinkan semua bagian atau personel

⁴⁹ Ibid., hlm 109.

bekerja sama saling membantu kearah satu tujuan antara urusan kurikulum dan pengajaran dengan guru-guru.⁵⁰

d. Melaksanakan Pengelolaan Kepengawain

Agar pekerjaan sekolah dilakukan dengan senang dan bergairah dan berhasil baik, maka dalam memberikan atau membagi tugas pekerjaan personil, kepala sekolah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya seperti antara lain:

- 1) Jenis kelamin.
- 2) Kesehatan fisik.
- 3) Latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki.
- 4) Kemampuan dan pengalaman kerja.
- 5) Bakat minat dan hobi.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelangsungan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah dan harus dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.⁵¹

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Tinggi rendahnya mutu pendidikan banyak dipengaruhi oleh kualitas proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Untuk itu, peningkatan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, pembina dan atasan langsung.

⁵⁰ Ibid., hlm 110.

⁵¹ Ibid., hlm 112.

Karena itu ia harus melaksanakan supervise secara baik dan benar sesuai dengan prinsip-prinsip supervise serta teknik dan pendekatan yang tepat.

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah, antara lain untuk meningkatkan kompetensi guru-guru dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga diharapkan dapat memenuhi misi pengajaran yang diembannya atau misi pendidikan nasional dalam lingkup yang lebih luas. Sebagaimana yang kita pahami bersama, bahwa masalah profesi guru dalam mengemban kegiatan belajar mengajar akan selalu ada dan terus berlanjut seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga bimbingan dan pembinaan yang professional dari kepala sekolah selalu dibutuhkan guru secara berkesinambungan. Pembinaan tersebut, di samping untuk meningkatkan semangat kerja guru juga diharapkan dapat memberi dampak positif terhadap munculnya sikap professional guru. Karena itu supervise yang dilakukan kepala sekolah memiliki dampak positif dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pada umumnya para kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervise belum sesuai dengan prinsip-prinsip supervise dan kebanyakan pendekatannya kurang persuasif, padahal cara pendekatan yang tepat sangat menentukan keberhasilan supervisi, karena kegiatan ini menyangkut interaksi sosial antara supervisor dengan guru.

Menurut pendapatnya Nur Ali Rahman, adapun beberapa problem yang muncul pada kegiatan pelaksanaan supervisi sekolah adalah:⁵²

⁵² Nur Ali Rahman, *Ulul Albab, Jurnal studi islam, sains dan teknologi* (UIN Malang, 2004. vol 5 no:1) hal. 128.

- a. Pendekatan yang digunakan kepala sekolah kurang persuasif, padahal pendekatan dapat menentukan tingkat interaksi sosial antara supervisor dengan guru.
- b. Pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru belum mencapai sasaran. Kepala sekolah secara teknis kurang kompeten dalam semua bidang studi. Kepala sekolah belum tentu menguasai bidang studi yang sedang di supervisi.
- c. Guru yang kurang mampu dalam mengelola kegiatan belajar mengajar merasa malu untuk meminta bantuan secara langsung kepada kepala sekolah.
- d. Guru lebih senang meminta bantuan kepada teman sejawat yang memiliki kemampuan lebih baik darinya daripada ke kepala sekolah.⁵³

Selanjutnya Suryo Broto berpendapat bahwa :

“Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.”⁵⁴

5. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁵⁵

- a. *Proses*, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu.

Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai

⁵³ Ibid.,

⁵⁴ Suryo Broto. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Yogyakarta: Bina Aksara, 1984) hlm. 117.

⁵⁵ Wahjo Kusuma, *Kepemimpinan Kepala Madrasah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2005) hal 94.

kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Kegiatan-kegiatan tersebut:

- 1) Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
 - 2) Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.
 - 3) Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik.
 - 4) Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.
- b. *Sumber* daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumberdaya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

- c. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus.⁵⁶

Pada dasarnya kepala sekolah adalah pemimpin yang bertanggung jawab di sekolahnya. Ia harus berusaha agar segala sesuatu berjalan lancar di sekolahnya dan tujuan pendidikan dapat dicapai sesuai dengan mutu yang diharapkan.

C. Mutu Pembelajaran

1. Pengertian Mutu

Mutu adalah “suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya.” Secara luas mutu dapat diartikan “sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.” Dalam pembelajaran, mutu adalah “suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan.” Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut.⁵⁷

2. Pengertian Pembelajaran

Apabila dicermati proses interaksi siswa dapat dibina dan merupakan bagian dari proses pembelajaran, seperti yang dikemukakan oleh Corey (1986) dalam Syaiful Sagala (2003 : 61) dikatakan bahwa :

⁵⁶ Ibid., hlm 95.

⁵⁷ www.Google.com/akhmadsudrajat.wordpress.com/.../peningkatan-mutu-pembelajaran-di-sekolah/ diakses tanggal 27 April 2011.

“Pembelajaran adalah suatu proses dimana lingkungan seseorang secara sengaja dikelola untuk memungkinkan ia turut serta dalam tingkah laku tertentu dalam kondisi-kondisi khusus atau menghasilkan respons terhadap situasi tertentu.”⁵⁸

Selanjutnya Syaiful Sagala, menyatakan bahwa pembelajaran mempunyai dua karakteristik, yaitu :

“Pertama, dalam proses pembelajaran melibatkan proses berfikir. Kedua, dalam proses pembelajaran membangun suasana dialogis dan proses Tanya jawab terus menerus yang diarahkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan berfikir siswa, yang pada gilirannya kemampuan berfikir itu dapat membantu siswa untuk memperoleh pengetahuan yang mereka konstruksi sendiri.”⁵⁹

Dari uraian diatas, proses pembelajaran yang baik dapat dilakukan oleh siswa baik didalam maupun diluar kelas, dan dengan karakteristik yang dimiliki oleh siswa diharapkan mereka mampu berinteraksi dan bersosialisasi dengan teman-temannya secara baik dan bijak.

Dengan intensitas yang tinggi serta kontinuitas belajar secara berkesinambungan diharapkan proses interaksi sosial sesama teman dapat tercipta dengan baik dan pada gilirannya mereka saling menghargai dan menghormati satu sama lain walaupun dalam perjalanannya mereka saling berbeda pendapat yang pada akhirnya mereka saling menumbuhkan sikap demokratis antar sesama.

Paradigma metodologi pendidikan saat ini disadari atau tidak telah mengalami suatu pergeseran dari behaviourisme ke konstruktivisme yang menuntut guru dilapangan harus mempunyai syarat dan kompetensi untuk dapat melakukan suatu perubahan dalam melaksanakan proses pembelajaran dikelas.

⁵⁸ Ibid.,

⁵⁹ Ibid.,

Guru dituntut lebih kreatif, inovatif, tidak merasa sebagai teacher center, menempatkan siswa tidak hanya sebagai objek belajar tetapi juga sebagai subjek belajar dan pada akhirnya bermuara pada proses pembelajaran yang menyenangkan, bergembira, dan demokratis yang menghargai setiap pendapat sehingga pada akhirnya substansi pembelajaran benar-benar dihayati.

Sejalan dengan pendapat diatas, pembelajaran menurut pandangan konstruktivisme adalah:

“Pembelajaran dibangun oleh manusia sedikit demi sedikit, yang hasilnya diperluas melalui konteks yang terbatas (sempit) dan tidak sekonyong-konyong. Pembelajaran bukanlah seperangkat fakta, konsep atau kaidah yang siap untuk diambil dan diingat. Manusia harus mengkonstruksi Pembelajaran itu dan membentuk makna melalui pengalaman nyata. (Depdiknas,2003:11)⁶⁰

Implementasi pendekatan konstruktivisme dalam pembelajaran diwujudkan dalam bentuk pembelajaran yang berpusat pada siswa (*Student Center*). Guru dituntut untuk menciptakan suasana belajar sedemikian rupa, sehingga siswa bekerja sama secara gotong royong (*cooperative learning*).

Untuk menciptakan situasi yang diharapkan pada pernyataan diatas seorang guru harus mempunyai syarat-syarat apa yang diperlukan dalam mengajar dan membangun pembelajaran siswa agar efektif dikelas, saling bekerjasama dalam belajar sehingga tercipta suasana yang menyenangkan dan saling menghargai (demokratis), diantaranya :

1. Guru harus lebih banyak menggunakan metode pada waktu mengajar, variasi metode mengakibatkan penyajian bahan lebih menarik perhatian

⁶⁰ Ibid.,

siswa, mudah diterima siswa, sehingga kelas menjadi hidup, metode pelajaran yang selalu sama(monoton) akan membosankan siswa.

2. Menumbuhkan motivasi, hal ini sangat berperan pada kemajuan , perkembangan siswa,. Selanjutnya melalui proses belajar, bila motivasi guru tepat dan mengenai sasaran akan meningkatkan kegiatan belajar, dengan tujuan yang jelas maka siswa akan belajar lebih tekun, giat dan lebih bersemangat.⁶¹

Kita yakin pada saat ini banyak guru yang telah melaksanakan teori *konstruktivisme* dalam pembelajaran di kelas tetapi volumenya masih terbatas, karena kenyataan dilapangan kita masih banyak menjumpai guru yang dalam mengajar masih terkesan hanya melaksanakan kewajiban. Ia tidak memerlukan strategi, metode dalam mengajar, baginya yang penting bagaimana sebuah peristiwa pembelajaran dapat berlangsung.

Disisi lain bahwa pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dimana pengajar masih memegang peran yang sangat dominan, pengajar banyak ceramah (*telling method*) dan kurang membantu pengembangan aktivitas murid .

Dari uraian diatas, tidak dipungkiri bahwa dilapangan masih banyak guru yang masih melakukan cara seperti pendapat diatas, dan diakui bahwa banyaka faktor penyebabnya sehingga kita akan melihat akibat yang timbul pada peserta didik, kita akan sering menjumpai siswa belajar hanya untuk memenuhi kewajiban pula, masuk kelas tanpa persiapan, siswa merasa terkekang, membenci guru

⁶¹ Ibid.,

karena tidak suka gaya mengajarnya, bolos, tidak mengerjakan tugas yang diberikan guru, takut berhadapan dengan mata pelajaran tertentu, merasa tersisihkan karena tidak dihargai pendapatnya, hak mereka merasa dipenjara , terkekang sehingga berdampak pada hilangnya motivasi belajar, suasana belajar menjadi monoton, dan akhirnya kualitas pun menjadi pertanyaan.

Dari permasalahan yang ada , sekolah dalam hal ini kepala sekolah, guru dan stakeholder mempunyai tanggung jawab terhadap peningkatan mutu pembelajaran di sekolah terutama guru sebagai ujung tombak dilapangan (di kelas) karena bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat berat terhadap kemajuan dan peningkatan kompetensi siswa , dimana hasilnya akan terlihat dari jumlah siswa yang lulus dan tidak lulus.dengan demikian tanggung jawab peningkatan mutu pendidikan di sekolah , selalu dibebankan kepada guru.

D. Strategi Peningkatan Mutu Pembelajaran di Sekolah

Secara umum untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi peningkatan pemerataan pendidikan, dimana unsure makro dan mikro pendidikan ikut terlibat, untuk menciptakan (*Equality dan Equity*) , mengutip pendapat Indra Djati Sidi (2001 : 73) bahwa pemerataan pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut :⁶²

1. Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual

⁶²www.Google.com/akhmadsudrajat.wordpress.com/.../peningkatan-mutu-pembelajaran-di-sekolah/diakses tanggal 27 April 2011.

kepada siswa.

2. Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift (contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas Jauh)
3. Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu embelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
4. Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidiakn di tiap –tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
5. Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
6. Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta mengangani penuntansan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.

Sedangkan peningkatan mutu sekolah secara umum dapat diambil satu strategi dengan membangun Akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan , seperti kepemimpinan sekolah *Kaizen* (Sudarwan Danim, 2007 : 225) yang menyarankan :⁶³

1. Untuk memperkuat tim-tim sebagai bahan pembangun yang fundamental dalam struktur perusahaan
2. Menggabungkan aspek –aspek positif individual dengan berbagai manfaat

⁶³ Ibid.,

dari konsumen.

3. Berfokus pada detail dalam mengimplementasikan gambaran besar tentang perusahaan
4. Menerima tanggung jawab pribadi untuk selalu mengidentifikasi akar penyebab masalah
5. Membangun hubungan antarpribadi yang kuat
6. Menjaga agar pemikiran tetap terbuka terhadap kritik dan nasihat yang konstruktif
7. Memelihara sikap yang progresif dan berpandangan ke masa depan
8. Bangga dan menghargai prestasi kerja
9. Bersedia menerima tanggung jawab dan mengikuti pelatihan