

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan kepala sekolah sangat mewarnai segala kegiatan yang ada di sekolah tersebut, terutama pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha untuk memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada personil pendidikan sebagai bawahan agar berbagai tujuan pendidikan dapat dicapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan (Anwar, 2004:81). Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah sebagai suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan membina para pendidik dan tenaga kependidikan yang lain sehingga mereka mau melakukan tugas-tugas pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada "*Manajemen: a Guide to Executive Command*" I (dalam Samsudin, 2006: 287) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2002: 97) adalah kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Agar dapat bekerja dengan dan melalui orang lain, kepala sekolah harus berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.

Kepala sekolah harus memiliki sikap bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Dia bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.

Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

Kepala sekolah harus berpikir secara analitik dan konseptual. Dituntut harus dapat menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. Di samping itu harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.

Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.

Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinya. Dia dituntut dapat mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo (2002: 90) adalah: (a) peranan hubungan antar perseorangan; (b) peranan informasional; (c) sebagai pengambil keputusan.

Peranan hubungan antar perseorangan meliputi (1) *figurehead*, berarti kepala sekolah sebagai lambang sekolah; (2) *kepemimpinan (leadership)*, yaitu kepala sekolah merupakan pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan; dan (3) *penghubung (liasion)*, yaitu kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah, sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.

Peranan informasional meliputi kepala sekolah sebagai (1) *monitor*, yaitu selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah; (2) *disseminator*, yaitu bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid; dan (3) *spokesman*, yaitu menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

Sebagai pengambil keputusan, kepala sekolah berfungsi sebagai (1) *entrepreneur*, yaitu selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta malakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah; (2) orang yang memperhatikan gangguan (*disturbance handler*), yaitu harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil; (3) orang yang menyediakan segala sumber (*a resource allocator*), yaitu bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan: dan (4) *a negotiator roles*, yaitu harus mampu untuk mengadakan

pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memnuhi kebutuhan sekolah.

Usaha kepala sekolah untuk memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada bawahan, sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan karakteristik tenaga pendidik dan kependidikan pada suatu sekolah dan sesuai dengan keinginan-keinginan dan kebutuhannya serta berorientasi pada keadilan, kebersamaan, kesejahteraan, dan kemajuan bersama, serta hal-hal lain yang bersifat positif, maka hal ini akan mendorong dan memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk melaksanakan tugas-tugas profesionalnya dengan maksimal. Mereka yang dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik pada gilirannya akan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara baik sehingga mampu menghasilkan sesuatu yang baik pula. Dengan hasil pekerjaan yang baik tersebut dapat dikatakan bahwa mereka memiliki kinerja yang baik sehingga tujuan sekolah akan dapat tercapai secara optimal.

Demikian juga yang terjadi di R-SMA-BI Negeri 1 Demak, satu-satunya SMA di Kabupaten Demak yang berkategori RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional), keberhasilan sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Pola kepemimpinan kepala sekolah sangat mewarnai kehidupan sekolah. Terjadinya iklim kerja yang kondusif, terciptanya budaya sekolah yang berkarakteristik sesuai dengan visi dan misinya, yang semua itu merupakan penentu keberhasilan tujuan sekolah, tak lepas dari performance dan implementasi kepemimpinan yang diwujudkan.

Terdapat sesuatu yang unik dalam hal kepemimpinan kepala sekolah di R-SMA-BI Negeri 1 Demak. Keunikan itu meliputi dua hal, yaitu profil tentang kepala sekolah yang menjabat saat ini (2007 sampai sekarang) dan keunikan sekolahnya.

Kepala Sekolah di R-SMA-BI Negeri 1 Demak, yang pada saat penelitian ini dilakukan sudah menjabat selama empat tahun (2007 sampai sekarang), merupakan kepala sekolah yang berasal dari guru berprestasi (disebut juga dengan guru teladan) juara pertama tingkat nasional. Karena prestasinya tersebut, yang bersangkutan oleh pemerintah daerah diberi kepercayaan menjadi kepala sekolah. Pengangkatannya tidak melalui seleksi kepala sekolah seperti pada umumnya, melainkan langsung pengangkatan sebagai bentuk penghargaan atas prestasinya sebagai guru teladan pertama tingkat nasional. Bahkan ketika menjadi kepala sekolah, dia juga menjadi kepala sekolah berprestasi tingkat nasional sebagai juara pertama. Dengan kata lain, profil kepala sekolah R-SMA-BI Negeri 1 Demak sekarang syarat dengan prestasi tingkat nasional.

Ditinjau dari sekolah yang dipimpinnya, R-SMA-BI Negeri 1 Demak merupakan satu-satunya sekolah SMA di Kabupaten Demak yang berkategori sebagai RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional). Karena usia sekolah yang relatif tua dibandingkan SMA lain yang ada di Kabupaten Demak, bahkan merupakan SMA negeri yang berdiri pertama kali di Kabupaten Demak, ditunjang dengan keadaan tenaga pendidik dan kependidikan serta sarana dan prasarana yang memadai sehingga SMA ini menjadi RSBI sejak tahun pelajaran 2009-2010. Sekarang merupakan tahun ketiga pelaksanaan RSBI yang semua jenjang kelas, mulai dari kelas X, XI, dan XII, sudah melaksanakan program RSBI.

Hal inilah yang menjadikan penulis tertarik dan berusaha meneliti dan mengkaji lebih mendalam tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di R-SMA-BI Negeri 1 Demak. Keunikan dua hal di atas apakah berperan menentukan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pencapaian tujuan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah di R-SMA-BI Negeri 1 Demak sangat ditentukan oleh banyak faktor, baik yang berasal dari unsur internal kepala sekolah itu sendiri maupun unsur eksternal. Unsur internal seperti pendidikan, kepribadian, pandangan hidup, kecerdasan (baik intelektual, emosional, dan spiritual), prestasi kerja, wawasan serta pemahaman terhadap kepemimpinan, keyakinan religius yang dianut, bakat dan minat, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti keadaan siswa, tenaga pendidik dan kependidikan yang ada, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, keadaan lingkungan masyarakat sekolah, lokasi sekolah, keadaan komite sekolah, daya dukung pembiayaan sekolah, kebijakan kedinasan secara vertikal, keadaan politik pemerintah, letak dan jarak tempat tinggal dengan sekolah, daya dukung sarana transportasi, sampai pada keadaan latar belakang keluarga kepala sekolah.

B. Identifikasi Masalah

Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan kepala sekolah akan tampak pada bagaimana implementasi pada lima kriteria kepemimpinan dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Kelima kriteria tersebut yaitu: (1) kepribadian, (2) pengetahuan terhadap pendidikan dan tenaga kependidikan, (3) pemahaman tentang visi dan misi sekolah, (4) kemampuan pengambilan keputusan, dan (5) kemampuan

berkomunikasi. Kelima kriteria tersebut masing-masing dikembangkan menjadi beberapa unsur yang lebih spesifik dan mendetail.

Dengan demikian, identifikasi permasalahan pada penelitian ini meliputi hal-hal sebagai berikut.

- 1) Kepribadian kepala sekolah dalam memimpin R-SMA-BI Negeri 1 Demak yang tidak sesuai dengan kondisi guru sehingga guru tidak bisa menerimanya. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) keteladanan.
- 2) Pengetahuan kepala sekolah yang belum optimal terhadap pendidikan dan tenaga kependidikan dalam memimpin R-SMA-BI Negeri 1 Demak. Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tampak pada: (1) kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.
- 3) Pemahaman kepala sekolah terhadap visi dan misi sekolah yang kurang dalam aplikasi atau penerapannya. Pemahaman terhadap visi dan misi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam suatu tindakan.
- 4) Kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan pada proses penyelenggaraan pendidikan di R-SMA-BI Negeri 1 Demak belum optimal. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam:

- (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal di sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal di sekolah.
- 5) Kepala sekolah dalam memimpin R-SMA-BI Negeri 1 Demak masih kurang komunikatif. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dan tulisan, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala sekolah di R-SMA-BI Negeri 1 Demak dalam rangka proses penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah di R-SMA-BI Negeri 1 Demak dalam rangka proses penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Menganalisis faktor-faktor yang menentukan gaya kepemimpinan kepala sekolah di R-SMA-BI Negeri 1 Demak dalam rangka proses penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

E Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

- (1) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk memperkaya, memperluas, dan memperdalam teori dan konsep kepemimpinan kepala sekolah. Dengan pemahaman yang memadai tentang kepemimpinan kepala sekolah, seorang kepala sekolah akan mampu mengimplementasikan kepemimpinannya dengan baik dan benar dalam upaya mencapai tujuan sekolah. Demikian juga bagi guru, dengan pemahamannya yang memadai tentang kepemimpinan kepala sekolah, mereka akan memiliki persepsi yang benar tentang kepemimpinan kepala sekolah, bukan hanya didasarkan atas apa yang dilihat dan dirasakan semata.
- (2) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai kajian, verifikasi, dan identifikasi faktor-faktor yang berkaitan kepemimpinan kepala sekolah. Mengingat unsur kepemimpinan kepala sekolah sangat mewarnai kehidupan sekolah bahkan berperan strategis untuk pencapaian tujuan sekolah, sudah selayaknya diadakan kajian tentang kepemimpinan kepala

sekolah dalam lingkup yang lebih luas dan mendalam, baik yang dilakukan oleh praxis pendidikan atau para pemerhati pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- (1) Bagi pimpinan satuan pendidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah, khususnya kepala SMA negeri yang ada di Kabupaten Demak, sehingga dapat mengimplementasikan gaya kepemimpinannya dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.
- (2) Bagi guru R-SMA-BI Negeri 1 Demak, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi terhadap kepemimpinan kepala sekolah, sehingga apabila akan memberikan masukan dan kritik yang membangun memiliki dasar dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.
- (3) Bagi pemerintah daerah khususnya pemerintah Kabupaten Demak, hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai referensi atau rujukan dalam mengambil kebijakan dalam dunia pendidikan di daerahnya, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan pendidikan di daerah. Keberhasilan pendidikan di daerah sangat menentukan keberhasilan pembangunan secara umum. Oleh karena itu, kebijakan rekrutmen kepala sekolah harus benar-benar dilaksanakan secara profesional yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Yang terjadi kadang masih diwarnai kepentingan-kepentingan yang

kontraproduktif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Hal ini akan menghasilkan kepala-kepala sekolah yang kurang kompeten yang pada gilirannya akan berdampak pada menurunnya kualitas pendidikan di daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Pendidikan.

1. Pengertian Administrasi Pendidikan

Secara etimologi, “administrasi” berasal dari bahasa latin yang terdiri dari “**ad**” artinya ‘intensif’ dan “**ministrare**” artinya ‘melayani, membantu atau mengarahkan’. Jadi pengertian administrasi adalah melayani secara intensif. Dari perkataan “*administrare*” terbentuk kata benda “*administrario*” dan kata “*administratus*” yang kemudian masuk ke dalam bahasa Inggris yakni “*administration*” (Nawawi, 1989: 12).

Sondang P. Siagian (2006) mengemukakan bahwa administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. The Liang Gie mengemukakan bahwa administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilaksanakan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (dalam Daryanto, 2006:7).

Sedangkan administrasi pendidikan adalah segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personil, spiritual, dan materiil yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan (Ngalimpurwanto, 1979: 5). Atau seperti yang dikemukakan oleh Daryanto (2006:8) bahwa administrasi pendidikan adalah suatu cara bekerja dengan orang-orang, dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang

baik dan tepat sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa administrasi pendidikan merupakan semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar seperti perumusan polis, pengarahannya, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol dan seterusnya, sampai pada usaha-usaha kecil dan sederhana seperti menjaga sekolah, menyapu halaman dan sebagainya.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa :

- 1) Administrasi pendidikan itu merupakan proses keseluruhan dan kegiatan-kegiatan bersama yang harus dilakukan oleh semua pihak yang ada sangkut pautnya dengan tugas-tugas pendidikan.
- 2) Administrasi pendidikan itu mencakup kegiatan-kegiatan yang luas yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya dan pengawasan, khususnya dalam bidang pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah.
- 3) Administrasi pendidikan itu bukan hanya sekedar kegiatan tata usaha seperti yang dilakukan di kantor-kantor tata usaha sekolah atau kantor-kantor inspeksi pendidikan lainnya.

2. Prinsip, Tujuan, dan Fungsi Administrasi Pendidikan

a. Prinsip Administrasi Pendidikan

Administrasi akan berhasil dengan baik apabila didasarkan pada prinsip-prinsip yang tepat. Prinsip diartikan sebagai suatu kebenaran yang fundamental yang dapat dipergunakan sebagai landasan dan pedoman bertindak dalam kehidupan bermasyarakat.

- 1) Prinsip Efisiensi

Administrator akan berhasil dalam tugasnya bila dia menggunakan semua sumber, tenaga, dana, dan fasilitas yang ada secara efisien.

2) Prinsip Pengelolaan

Administrator akan memperoleh hasil yang paling efektif dan efisien dengan cara melakukan pekerjaan manajemen, yakni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan melakukan pemeriksaan (pengontrolan).

3) Perinsip Pengutamaan Tugas Pengelolaan

Bila diharuskan untuk memilih pekerjaan manajemen dan pekerjaan operatif dalam waktu yang sama, seorang administrator cenderung memprioritaskan pekerjaan operatif. Namun ia sebaiknya tidak memfokuskan perhatiannya pada pekerjaan operatif saja karena bila ia hanya berkecimpung dalam tugas-tugas operatif saja, maka pekerjaan pokoknya akan terbengkalai.

4) Prinsip Kepemimpinan yang Efektif

Seorang administrator akan berhasil dalam tugasnya apabila ia memiliki gaya kepemimpinan yang efektif, yakni memperhatikan hubungan antar manusia (*human relationship*), Pelaksanaan tugas serta memperhatikan situasi dan kondisi (sikon) yang ada. Adapun tentang gaya kepemimpinan yang efektif adalah mampu memelihara hubungan baik dengan bawahannya. Di samping itu ia juga harus memperhatikan pembagian dan penyelesaian tugas bagi setiap anggota organisasi yang sesuai dengan jenis pekerjaannya.

5) Prinsip Kerjasama

Administrator dikatakan berhasil dalam melakukan tugasnya bila ia mampu mengembangkan kerjasama antara seluruh anggota baik secara horizontal maupun secara vertikal.

Adapun prinsip-prinsip yang digunakan dalam kurikulum 1975 sebagai landasan operasional kegiatan administrasi di sekolah adalah sebagai berikut.

1) Prinsip Fleksibilitas

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah harus memperhatikan faktor-faktor ekosistem dan kemampuan menyediakan fasilitas untuk pelaksanaan pendidikan sekolah.

2) Prinsip Efisien dan Efektivitas

Efisiensi tidak hanya dalam penggunaan waktu secara tepat, melainkan juga dalam pendayagunaan tenaga secara optimal.

3) Prinsip berorientasi pada Tujuan

Semua kegiatan pendidikan harus berorientasi untuk mencapai tujuan. Administrasi pendidikan di sekolah merupakan komponen dalam sistem pendidikan maka untuk menjamin tercapainya tujuan tersebut, tujuan operasional yang sudah dirumuskan harus menjadi sandaran orientasi bagi pelaksanaan kegiatan administrasi pendidikan di sekolah.

4) Prinsip Kontinuitas

Prinsip kontinuitas ini merupakan landasan operasional dalam melaksanakan kegiatan administrasi di sekolah. Karena itu, dalam tiap jenjang pendidikan harus memiliki hirarki yang saling berhubungan.

5) Prinsip Pendidikan Seumur Hidup

Setiap manusia Indonesia diharapkan untuk selalu berkembang. Karena itu masyarakat ataupun pemerintah diharapkan dapat menciptakan situasi yang dapat mendukung dalam proses belajar mengajar. Dalam pelaksanaan

administrasi pendidikan, prinsip tersebut perlu digunakan sebagai landasan operasional.

b. Tujuan Administrasi Pendidikan

Tujuan administrasi pendidikan pada umumnya adalah agar semua kegiatan mendukung tercapainya tujuan pendidikan atau dengan kata lain administrasi yang digunakan dalam dunia pendidikan diusahakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Administrasi pendidikan semakin rumit karena menyangkut masyarakat atau orang tua murid, yang terlibat langsung dalam pendidikan itu. Oleh karena itu, semakin baik administrasi pendidikan ini, semakin yakin pula bahwa tujuan pendidikan itu akan tercapai dengan baik. Sergiovanni dan Carver (1987) menyebutkan empat tujuan administrasi yaitu : Efektifitas produksi, Efisiensi, Kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*), Kepuasan kerja. Keempat tujuan tersebut dapat digunakan sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan dalam penyelenggaraan sekolah. Sebagai contoh: sekolah memiliki fungsi untuk mencapai efektifitas produksi, yaitu menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kurikulum. Dalam pencapaian tujuan tersebut harus dilakukan usaha seefisien mungkin, yaitu dengan menggunakan kemampuan dana, dan tenaga semaksimal mungkin, tetapi memberi hasil sebaik mungkin, sehingga lulusan tersebut dapat melanjutkan ke tingkat berikutnya dan dapat menyesuaikan dirinya (*adaptiveness*) dengan lingkungan sekolahnya yang baru. Selanjutnya lulusan ini akan mencari kerja pada perusahaan yang memberi kepuasan kerja kepada mereka.

c. Fungsi Administrasi Pendidikan

Fungsi administrasi pendidikan merupakan tindakan mengkoordinasikan perilaku manusia dalam pendidikan untuk menata sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara produktif. Penjabaran istilah produktif biasanya tergantung kepada siapa yang meninjaunya. Ada tiga pola pandang tentang sekolah yang produktif, yakni administrator, psikolog, dan ekonomi. Pandangan administrator. Administrator bertanggungjawab untuk mengolah sistem pendidikan. Penentuan untuk mengkategorikan sekolah produktif dapat dilakukan dengan mengaitkan antara input yang digunakan, yaitu ruangan, guru, buku, dan peralatan lainnya dengan output yang diharapkan. Output yang diharapkan harus dapat mencapai keseimbangan yang paling menguntungkan dengan input yang tersedia. Pandangan psikolog. Mereka mengaitkan ukuran sekolah yang produktif dengan perubahan dan perilaku peserta didik, yang mencakup penambahan pengetahuan, nilai dan peningkatan kemampuan lainnya dan mengaitkan pula dengan input yang tersedia. Kesulitan utama dalam pola pandang ini adalah cara mengidentifikasi dan mengukur perubahan perilaku sebagai akibat pendidikan di sekolah. Kesulitan ini terjadi karena perubahan perilaku peserta didik (output) adalah gabungan antara pengaruh sekolah dan lingkungan luar sekolah. Pandangan ekonomi. Pendidikan memberikan kontribusi pada peserta didik untuk berperan dalam sistem ekonomi. Sekolah disebut produktif jika nilai moneter yang diterima oleh setiap individu akibat pendidikan adalah seimbang atau lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendidikan.

Lembaga pendidikan seperti organisasi sekolah merupakan kerangka kelembagaan dimana administrasi pendidikan dapat berperan dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari tingkatan-tingkatan suatu organisasi dalam hal ini sekolah, administrasi pendidikan dapat dilihat dalam tiga tingkatan yaitu tingkatan institusi (*Institutional level*), tingkatan manajerial (*managerial level*), dan tingkatan teknis (*technical level*) (Murphy dan Louis, 1999). Tingkatan institusi berkaitan dengan hubungan antara lembaga pendidikan (sekolah) dengan lingkungan eksternal, tingkatan manajerial berkaitan dengan kepemimpinan, dan organisasi lembaga (sekolah), dan tingkatan teknis berkaitan dengan proses pembelajaran. Dengan demikian manajemen pendidikan dalam konteks kelembagaan pendidikan mempunyai cakupan yang luas, disamping itu bidang-bidang yang harus ditanganinya juga cukup banyak dan kompleks dari mulai sumberdaya fisik, keuangan, dan manusia yang terlibat dalam kegiatan proses pendidikan di sekolah

Menurut *Consortium on Renewing Education* (Murphy dan Louis, ed. 1999:515) Sekolah (lembaga pendidikan) mempunyai lima bentuk modal yang perlu dikelola untuk keberhasilan pendidikan yaitu : *integrative capital, human capital, financial capital, social capital, dan political capital*.

Modal integratif adalah modal yang berkaitan dengan pengintegrasian empat modal lainnya untuk dapat dimanfaatkan bagi pencapaian program/tujuan pendidikan, **modal manusia** adalah sumberdaya manusia yang kemampuan untuk menggunakan pengetahuan bagi kepentingan proses pendidikan/pembelajaran, **modal keuangan** adalah dana yang diperlukan untuk menjalankan dan memperbaiki proses pendidikan, **modal sosial** adalah ikatan kepercayaan dan

kebiasaan yang menggambarkan sekolah sebagai komunitas, dan **modal politik** adalah dasar otoritas legal yang dimiliki untuk melakukan proses pendidikan/pembelajaran.

Dengan pemahaman sebagaimana dikemukakan di atas, tampak bahwa salah satu fungsi penting dari manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan proses pembelajaran, hal ini mencakup dari mulai aspek persiapan sampai dengan evaluasi untuk melihat kualitas dari suatu proses tersebut, dalam hubungan ini sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan yang melakukan kegiatan/proses pembelajaran jelas perlu mengelola kegiatan tersebut dengan baik karena proses belajar mengajar ini merupakan kegiatan utama dari suatu sekolah (Hoy dan Miskel 2001). Dengan demikian nampak bahwa Guru sebagai tenaga pendidik merupakan faktor penting dalam manajemen pendidikan, sebab inti dari proses pendidikan di sekolah pada dasarnya adalah guru, karena keterlibatannya yang langsung pada kegiatan pembelajaran di kelas. Oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik dalam suatu lembaga pendidikan akan menentukan bagaimana kontribusinya bagi pencapaian tujuan, dan kinerja guru merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian dari pihak manajemen pendidikan di sekolah agar dapat terus berkembang dan meningkat kompetensinya dan dengan peningkatan tersebut kinerja mereka pun akan meningkat, sehingga akan memberikan berpengaruh pada peningkatan kualitas pendidikan sejalan dengan tuntutan perkembangan global dewasa ini

Dalam sistem pendidikan, kepala sekolah adalah pengelola satuan pendidikan yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolahnya secara keseluruhan, melalui kegiatan pengelolaan

pendidikan. Kepala sekolah merupakan satu faktor yang terpenting dalam proses pencapaian keberhasilan sekolah dalam pencapaian tujuannya. Dengan demikian kepala sekolah sangat diharapkan peranannya untuk mengendalikan agar pendidikan berjalan sesuai harapan semua pihak. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah tergantung kepada guru, karena guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan.

Dalam hubungan ini Boardman (1953:90) mengemukakan bahwa :

“Tugas utama kepala sekolah dan guru adalah menyukseskan pendidikan dan pengajaran, akan tetapi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah hendaknya memimpin guru, para pegawai, dan orang tua murid. Oleh karena itu ia harus memiliki kemampuan mengorganisasi dan membantu para guru dalam merumuskan program agar pengajaran disekolah maju.”

Dilihat dari tugasnya, kepala sekolah mempunyai tugas intern dan ekstern, tugas intern berhubungan dengan usaha menciptakan kerjasama diantara pegawai yang ada dilingkungan sekolah, sehingga tercipta iklim kerja yang optimal, yang dapat memberikan kontribusi bagi kelancaran pendidikan di sekolah. Sedangkan tugas ekstern berkaitan dengan kerjasama pihak luar, yaitu masyarakat, orang tua atau wali, organisasi profesi, dinas/instansi terkait, dan berbagai pihak lain yang memberikan kelancaran bagi pendidikan disekolah. Sedangkan dilihat dari proses administrasi di sekolah Oteng Sutisna (1983) mengemukakan jenis-jenis kegiatan mengorganisasikan, menggerakkan, mengawasi atau menilai.

1) Fungsi Perencanaan

Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan.

Banghart dan Trull (1973) mengemukakan : “*Educational planning is first of all a rational proces*”. Pendapat ini menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan adalah awal dari proses-proses rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam permasalahan.

Perencanaan itu dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan (Gaffar, 1987). Oleh karena itu perencanaan merupakan proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan. Dengan demikian perencanaan adalah sasaran untuk bergerak dari keadaan masa kini kesatu keadaan dimasa yang akan datang sebagai suatu proses yang menggambarkan kerja sama untuk mengembangkan upaya peningkatan organisasi secara menyeluruh. Sergiovanni (1987:300) mengemukakan :”*Plans are guides approximations, goal post, and compass setting not irrevocable commitments or dicision commandements*”. Hal ini menunjukkan perencanaan sekolah adalah tuntutan-tuntutan, taksiran, pos-pos tujuan, dan letak-letak pedoman yang telah jadi komitmen dan pernyataan keputusan yang tidak dapat ditarik kembali, yang diatur dan disepakati secara bersama-sama oleh kepala sekolah dan staf personel sekolah, berdasarkan periode waktu jangka pendek maupun jangka panjang.

Oleh karena itu perencanaan harus melibatkan banyak orang, yang harus menghasilkan program-program yang berpusat pada murid, menjadi jalan istimewa yang terus berkembang, luwes dan mampu menyesuaikan diri terhadap

kebutuhan, dapat dipertanggung jawabkan dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya sekolah dalam pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan.

Uraian di atas menggambarkan bahwa perencanaan adalah proses menentukan sasaran, alat, tuntutan-tuntutan, taksiran, pos-pos tujuan, pedoman, dan kesepakatan (*commitmen*) yang menghasilkan program-program sekolah yang terus berkembang. Perencanaan pada institusi pelayanan belajar yakni sekolah harus luwes, mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat dipertanggung jawabkan, dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumberdaya dalam pembuatan keputusan. Perencanaan sekolah ini juga seharusnya menjadi bagian penting dari perencanaan pemerintah kabupaten/kota dimana sekolah itu berada, maka target dan tujuan masing-masing juga berbeda, apa bila hal ini terjadi tentu saja masyarakat tidak akan menerima pelayanan pendidikan didaerah tersebut tidak akan terpenuhi sebagaimana diharapkan.

2) Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terkait dalam kerja sama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Gordon (1976:109) mengemukakan “*organizing the school involves more than identifying position and defining relationship on an organizational chart, the most important faktor that an administrator should*

consider in organizing a school are the people associated with it”.

Salah satu prinsip pengorganisasian adalah terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara proporsional, dengan kata lain pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas kedalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi. Pengorganisasian diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih orang-orang serta mengalokasikan saran dan Pengorganisasian juga dimaksudkan mengatur mekanisme kerja organisasi, sehingga dengan pengaturan tersebut dapat menjamin pencapaian tujuan yang ditentukan.

Menurut Sergiovanni (1987:315) : *“Four competing requirements for organizing that should be considered are legitimacy, efficiency, effectiveness, and excellence”*. Pendapat ini menggambarkan bahwa ada empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu legitimasi (*legitimacy*), efisiensi (*efficiency*), keefektifan (*effectiveness*), dan keunggulan (*excellence*). Legitimasi sekolah memberikan respon dan tuntutan eksternal, yaitu sekolah mampu menampilkan performansi organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan sekolah mencapai tujuan melakukan tindakan melalui sasaran. Efisiensi dalam pengorganisasian pengakuan terhadap sekolah pada penggunaan waktu, uang, dan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuannya, yaitu menentukan alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya sekolah.

Keefektifan dalam pengorganisasian sekolah menggambarkan ketetapan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi, dan menentukan personel (guru dan nonguru) melaksanakan tugasnya.

Sedangkan keunggulan dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan harga diri dan kualitas sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Terry (1977) yang mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sarana tertentu.

Struktur organisasi berkaitan erat dengan teknologi yang digunakan organisasi untuk menyiapkan sumber daya manusianya agar organisasi menjadi efektif. Kepercayaan yang saling melengkapi dapat menyeimbangkan legitimasi, keefisienan, keefektifan, dan keunggulan sehingga sekolah menciptakan suasana penuh harapan dan meyakini bahwa semua program dapat dilaksanakan mencapai tingkat prestasi yang tinggi. Kepercayaan ini menunjukkan bahwa sasaran tugas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab, penggunaan alat yang diperlukan, dan pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya adalah sebagai implementasi keefektifan pengorganisasian dari elemen-elemen yang diperlukan di sekolah yang efektif.

Jadi pengorganisasian adalah tingkat kemampuan pimpinan sebagai pengambil kebijakan pada birokrasi pemerintah dan kepala sekolah sebagai pimpinan kegiatan pembelajaran. Para pimpinan ini melakukan semua kegiatan manajerial untuk mewujudkan hasil yang direncanakan dengan menentukan sasaran, menentukan struktur tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3) Fungsi Penggerak (*Actuating*)

Menggerakkan (*actuating*) menurut Terry (1977) berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin, oleh karena itu kepemimpinan kepala daerah dan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting menggerakkan personel melaksanakan program kerja. Menggerakkan menurut Keith Davis (1972) ialah kemampuan pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Jadi, pemimpin menggerakkan dengan penuh semangat, dan pengikut juga bekerja dengan penuh semangat.

Pemimpin yang efektif menurut Hoy dan Miskel (1987) cenderung mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung (*supportif*) dan meningkatkan rasa percaya diri menggunakan kelompok membuat keputusan. Keefektifan kepemimpinan menunjukkan pencapaian tugas pada rata-rata kemajuan, keputusan kerja, moral kerja, dan kontribusi wujud kerja.

Blanchard dan Hersey (1988:302) mengemukakan tujuan pengembangan organisasi pada umumnya diarahkan pada terbentuknya suatu organisasi yang terbuka dan menimbulkan kepercayaan. Sejalan dengan hal itu Terry (1977) menjelaskan bahwa *actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

Lemahnya kinerja suatu organisasi antara lain adalah disebabkan lemahnya kepemimpinan dalam organisasi itu, indikator lemahnya kepemimpinan

antara lain adalah ketidakmampuan menggerakkan potensi sumber daya organisasi yang ada. Para personel tidak akan bekerja secara maksimal jika arahan dari pemimpinnya tidak jelas mau kemana organisasi ini dibawa. Jadi, penggerakkan yang dilakukan oleh pemimpin adalah sebagai pemicu bagi anggota organisasi untuk bekerja dengan baik dan benar.

4) Fungsi Pengawasan

Secara umum pengawasan dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan, membina dan pelurusan sebagai upaya pengendalian mutu dalam arti luas. Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksabakan dengan lebih baik. Pengawasan ialah fungsi administrative yang mana setiap administrator memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki.

Menurut Oteng Sutisna (1983:203) mengawasi ialah proses dengan mana administrasi melihat apakah apa yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi, jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya. Sedangkan Hadari Nawawi (1989:43) menegaskan bahwa pengawasan dalam administrasi berarti kegiatan mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Kemudian Johson (1973:74) mengemukakan bahwa pengawasan ialah sebagai fungsi sistem penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi. Artinya pengawasan sebagai kendali performan petugas. Proses, dan output sesuai dengan rencana, walaupun ada penyimpangan hal itu diusahakan agar tidak lebih dari batas yang dapat ditoleransi (Pidarta, 1988:168).

Karena itu, pengawasan dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan apa yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan tersebut apakah dilakukan perbaikan. Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai rencana yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan.

Dengan kata lain, kegiatan monitoring atau pemantauan dan pengawasan adalah kegiatan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan suatu kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Data dari informasi itu dipakai untuk mengidentifikasi apakah proses pencapaian tujuan melalui proses manajemen satuan pendidikan dan proses pembelajaran berjalan dengan baik, apakah ada penyimpangan pada kegiatan itu serta kelemahan apa yang didapatkan dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dan sekolah tersebut. Setelaitu ditentukan solusi yang tepat, efisiensi, dan efektif untuk mengatasi berbagai problema kependidikan tersebut.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu **kepala** dan **sekolah**. Kata **kepala** dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan **sekolah** adalah sebuah lembaga pendidikan tempat terjadinya proses belajar mengajar antara siswa dan guru, siswa menerima pelajaran dan guru memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin suatu lembaga pendidikan tempat terjadinya proses belajar mengajar

antara guru dan siswa. Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk. (2006:106) mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.

Oleh Mulyasa (2007: 67) dijelaskan bahwa kepala sekolah adalah mereka yang bertugas memimpin sekolah dan diberi kewenangan yang luas dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian di sekolah. Rumusan tersebut menunjukkan demikian pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan.

Kepala sekolah merupakan guru atau pendidik yang diberi tugas tambahan sebagai pengelola sekolah atau manajer yang juga melekat suatu tugas mengembangkan kinerja personil, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru. Tugas ini akan dapat dilaksanakan dengan baik apabila guru yang disampiri tugas sebagai kepala sekolah juga memiliki kompetensi yang memadai. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya memajukan dan mengembangkan sekolah yang dipimpinnya.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, pemerintah menerbitkan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Hal ini didasarkan atas suatu kenyataan bahwa kemajuan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kinerja kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu sebagai (1) *edukator*/pendidik, (2) manajer, (3) administrator, (4) *supervisor*/penyelia, (5) *leader*/pemimpin, (6) pencipta iklim kerja, dan (7) wirausahawan.

Kepemimpinan merupakan suatu perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai (Hemhill dan Coons dalam Sofyandi, 2007: 174). Oleh Terry dijelaskan bahwa kepemimpinan adalah hubungan antar orang, di mana pemimpin mempengaruhi orang lain ke arah kemauan bersama dalam hubungannya dengan tugas-tugas untuk memperoleh sesuatu yang diinginkan pemimpin (Wuradji, 2008: 1). Dari dua pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa (1) kepemimpinan merupakan suatu aktivitas atau proses, (2) kepemimpinan mengandung konsep pengaruh di mana bawahannya akan menaati dan melaksanakan kehendak pemimpinnya, (3) kepemimpinan mengandung dua pelaku yaitu yang memimpin dan yang dipimpin, (4) kepemimpinan merupakan proses kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan, (5) kepemimpinan mengandung maksud mengarahkan anggota supaya memiliki kesadaran dan tanggung jawab terhadap organisasi, dan (6) kepemimpinan selalu dalam variabel situasional.

Sementara itu, R. Soekarto Indrafachrudi (2006: 2) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan. Menurut Maman Ukas (2004: 268) kepemimpinan dimaknai sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan. Sedangkan George R. Terry

(dalam Thoha,2003: 5) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar dapat melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha untuk memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada personil pendidikan sebagai bawahan agar berbagai tujuan pendidikan dapat dicapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan (Anwar, 2004:81). Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah sebagai suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan membina para pendidik dan tenaga kependidikan yang lain sehingga mereka mau melakukan tugas-tugas pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Usaha untuk memberdayakan para personil dapat dilakukan melalui pembagian tugas secara proporsional. Agar kerja sama dan tugas-tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien, diperlukan upaya sebagai pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan perilaku bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan. Di sinilah letak fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Supaya sekolah dapat berkembang maksimal, dituntut kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Oleh Fakry Gaffar (dalam Isjoni, 2007:126) dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif meliputi : (1)

memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang tujuan, proses, dan teknologi yang melandasi pendidikan di sekolahnya; (2) memiliki komitmen pada perbaikan profesional secara terus-menerus; (3) memiliki kemampuan untuk menciptakan situasi yang kondusif dan nyaman; dan (4) memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam rangka melakukan kegiatan pencapaian tujuan pendidikan.

Dari sudut pandang manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh profil kepala sekolah sayogyanya meliputi kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan yang dipimpinnya. Mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan satuan pendidikan baik teknis maupun pengelolaan yang profesional yang mendukung proses belajar mengajar peserta didik sehingga dapat mencapai prestasi belajar yang optimal.

Hal tersebut memperkuat kedudukan kepala sekolah dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Dalam hal ini kualitas kepemimpinan yang dilaksanakan menjadi sangat penting oleh karena laju pengembangan program pendidikan yang ada di sekolah ditentukan oleh arahan, bimbingan, serta visi yang ingin dicapai oleh kepala sekolah.

Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi yang disyaratkan yang meliputi tiga hal, yaitu: (1) karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya; (2) kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan; dan (3)

kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas (Anwar, 2004:88).

Robert C. Bog (dalam Anwar, 2004:88-89) mengemukakan ada empat kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan, yaitu: (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pembelajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru serta karyawan; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi; dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru dan karyawan agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah dalam mencapai tujuan.

Lebih lanjut, sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus memiliki kompetensi dasar manajerial, yaitu : (1) keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas; (2) keterampilan manusiawi (*human skill*), keterampilan yang menunjukkan kemampuan dalam bekerja melalui orang lain secara efektif dan mampu membina kerja sama; dan (3) keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan yang berhubungan dengan kemampuan berfikir seperti menganalisis masalah, memutuskan, dan memecahkan masalah dengan baik.

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan di sini berarti kemampuan mengarahkan dan

mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kerja organisasi. Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan inti manajemen, sedangkan manajemen adalah inti administrasi. Secara umum dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Dalam kaitannya dengan pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan (Anwar, 2004: 20).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha untuk memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada personil pendidikan sebagai bawahan agar berbagai tujuan pendidikan dapat dicapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan (Anwar, 2004:81). Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah sebagai suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan membina para pendidik dan tenaga kependidikan yang lain sehingga mereka mau melakukan tugas-tugas pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam dunia pendidikan dikenal beberapa paradigma kepemimpinan yang efektif, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner.

1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin ini adalah seseorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi

bukan untuk saat ini tapi di masa datang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner.

Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya.

3) Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Pemimpin adalah seseorang yang menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

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.

Berbagai macam pendekatan atau teori kepemimpinan menimbulkan berbagai gaya kepemimpinan. Dalam hubungannya dengan kepemimpinan pendidikan, ketiga macam pendekatan yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional, semuanya sangat diperlukan. Ketiganya merupakan variabel pokok yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan pendidikan.

Untuk dapat dipahami dalam menjabarkan kepemimpinan kepala sekolah secara operasional maka dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari (1) kepribadian (sifat-sifat pemimpin/kepala sekolah), (2) pengetahuan tentang tenaga kependidikan, (3) pengetahuan tentang visi dan misi sekolah, (4) kemampuan mengambil keputusan, (5) dan kemampuan berkomunikasi (Mulyasa, 2004: 115).

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) keteladanan. Sementara itu Purwanto (1987:61) mengemukakan ada beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan, yaitu: (1) rendah hati dan sederhana, (2) bersifat suka menolong, (3) sabar dan memiliki kestabilan emosi, (4) percaya pada diri sendiri, (5) jujur, adil, dan dapat dipercaya, dan (6) memiliki keahlian dalam jabatan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tampak pada: (1) kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya (Mulyasa, 2004: 115).

Pemahaman terhadap visi dan misi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam suatu tindakan (Mulyasa, 2004: 116).

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal di sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal di sekolah (Mulyasa, 2004: 116).

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dan tulisan, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah (Mulyasa, 2004 :116).

Rivai (2002: 116) mengatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan organisasi dipengaruhi oleh empat sifat umum. Pertama, kecerdasan, pada umumnya pemimpin mempunyai sifat dan kecerdasan yang tinggi dibanding dengan yang dipimpin. Kedua, kedewasaan, pemimpin cenderung mempunyai kedewasaan yang cukup matang dan memiliki emosi yang stabil serta perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial. Ketiga, motivasi diri dan dorongan berprestasi, pemimpin cenderung mempunyai motivasi yang kuat untuk berprestasi. Kelima, sikap hubungan kemanusiaan, pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan bawahan.

Menurut Rivai (2002: 117) dijelaskan bahwa fungsi-fungsi yang harus diselenggarakan oleh kepala sekoah adalah: (1) memberitahukan kebijakan

pimpinan organisasi kepada staf pembantu dan merumuskannya menjadi pekerjaan staf termasuk implikasi-implikasinya; (2) memimpin dan mengkoordinasikan pekerjaan staf serta membantu anggota staf yang mendapatkan kesulitan dalam masalah yang dihadapi dalam pemecahan dan penyelesaian masalah; (3) mengadakan pengecekan terhadap kegiatan yang telah dan sedang dilaksanakan oleh staf yang mempunyai kewajiban utama dalam penyelesaiannya serta staf lainnya yang turut serta dalam kegiatan bantuan; (4) mengadakan integrasi pekerjaan staf dalam arti menyatukan hasil-hasil pekerjaan staf menjadi kesepakatan yang siap diajukan sebagai saran kepada pimpinan untuk mendapatkan keputusan berdasarkan sistem dan tata cara yang berlaku dalam organisasi; (5) jika diperlukan memberi penjelasan dan keterangan kepada pimpinan di atasnya tentang perkembangan tugas staf serta keadaan staf sepanjang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas masing-masing; (6) menerima petunjuk-petunjuk dan keputusan-keputusan dari pimpinan di atasnya untuk selanjutnya diolah sebagai tugas staf; (7) mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar keputusan pimpinan dapat dilaksanakan dengan efektif baik oleh staf maupun pengolahan oleh unit lini pelaksanaan, di mana hal itu harus sesuai dengan rencana dan kebijakan pimpinan organisasi baik secara sendiri maupun dengan bantuan staf dengan jalan kunjungan staf, rapat staf, atau penyampaian dan pemberian petunjuk pelaksanaan; (8) mengumpulkan laporan-laporan tentang pelaksanaan dari unit-unit dan setelah dianalisis dilaporkan kepada pimpinan; dan (9) secara teratur dan terus-menerus dan efektif menggerakkan staf untuk mempelajari keadaan dan kemungkinan-kemungkinan

untuk perencanaan yang inovatif sebagai bahan bagi pemimpin dalam menetapkan kebijakan-kebijakan baru demi kepentingan organisasi.

Dari uraian di atas dapat diambil simpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah upaya seorang pimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan yang berupa perilaku, sifat-sifat dan keahlian-keahlian tertentu untuk mengembangkan sumber daya sekolah guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini merupakan performance atau hal-hal yang telah diimplementasikan kepala sekolah dalam usaha untuk mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Hal ini dapat dilihat dari pengakuan dan persepsi kepala sekolah terhadap pola kepemimpinan yang telah dilakukan serta melalui persepsi guru di suatu sekolah mengenai kemampuan kepala sekolahnya dalam usahanya mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya yaitu guru, karyawan, siswa, orang tua, dan masyarakat untuk melakukan kegiatan bersama dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kepemimpinan tersebut diketahui dengan menggunakan kriteria : (1) kepribadian, (2) pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, (3) pemahaman tentang visi dan misi sekolah, (4) kemampuan pengambilan keputusan, dan (5) kemampuan berkomunikasi.

Kriteria kepribadian meliputi sifat : percaya diri, tanggung jawab, berani berisiko dalam mengambil keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan sifat keteladanan. Kriteria pengetahuan terhadap tenaga kependidikan meliputi : memahami kondisi tenaga kependidikan; menyusun program pengembangan tenaga kependidikan; dan menerima masukan, saran, serta kritikan. Kriteria pemahaman visi dan misi sekolah terdiri atas : mengembangkan visi misi sekolah,

dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi misi dalam tindakan. Kriteria kemampuan mengambil keputusan meliputi : kemampuan mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah. Kriteria kemampuan berkomunikasi meliputi: berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah; menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan; berkomunikasi lisan dengan pendidik; dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan.

C. Gaya Kepemimpinan

Secara umum dapat dikatakan yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Dalam hal ini Thoha (2003:49) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut :

“Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh 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 menjadi amat penting kedudukannya.”

Definisi tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu 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 teoretis telah banyak dikenal tentang gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk lebih memahami tentang gaya kepemimpinan, dapat diketahui melalui beberapa pendekatan, yang

dalam garis besarnya dapat dikelompokkan pada tiga pendekatan utama yaitu: pendekatan sifat, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional. Ketiga pendekatan tersebut diuraikan sebagai berikut.

1. Pendekatan Sifat (Traits)

Pendekatan sifat mencoba menerangkan tentang sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak berasal dari individu, terutama pada sifat-sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Oteng Sutisna (1991;3003) mengatakan bahwa :

“Pendekatan ini menyarankan bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat pribadi yang tak terpisahkan ini seperti intelegensi, dianggap bias dialihkan dari situasi satu kesituasi yang lain. Karena tidak semua orang memiliki sifat-sifat ini, maka hanyalah mereka yang memiliki bisa dipertibangkan untuk menempati kedudukan-kedudukan kepemimpinan.”

Dengan demikian ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan individual yang membedakan dari seorang nonleader. Pendekatan ini menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki pemimpin, Ordway Tead dalam Winardi (2000:83) mengemukakan 10 sifat yaitu sebagai berikut.

1) Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*).

Hampir setiap pribadi pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa : yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya seperti tidak akan pernah habis. Hal ini ditambah

dengan kekuatan-kekuatan mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, Ausdauer (keuletan), ketahanan batin, dan kemauan yang luar biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.

2) Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*).

Ia memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan: dia tahu persis kemana arah yang akan ditujunya; serta pasti memberikan kemanfaatan bagi diri sendiri maupun bagi kelompok yang dipimpinya. Tujuan tersebut harus disadari benar, menarik, dan sangat berguna bagi pemenuhan kebutuhan hidup bersama.

3) Antusiasme (*enthusiasm*; semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar).

Pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses, dan menimbulkan semangat serta *esprit de corps*. Semua ini membangkitkan antusiasme, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun para anggota kelompok.

4) Karamahan dan kecintaan (*Friendliness and affection*).

Affection itu berarti kesayangan, kasih sayang, cinta simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi. Sebab pemimpin ingin membuat mereka senang, bahagia dan sejahtera. Maka kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedang keramah-ramahan itu mempunyai sifat mempengaruhi orang lain; juga membuka setiap hati yang masih tertutup untuk menanggapi keramahan tersebut. Keramahan juga memberikan pengaruh mengajak, dan

kesediaan untuk menerima pengaruh pemimpin untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama, mencapai satu sasaran tertentu.

5) Integritas (*integrity*, keutuhan; kejujuran, ketulusan hati).

Pemimpin itu harus bersifat terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya; bahkan merasa senasib dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama. Karena itu dia bersedia memberikan pelayanan dan pengorbanan kepada para pengikutnya. Sedang kelompok yang dituntun menjadi semakin percaya dan semakin menghormati pemimpinnya. Dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.

6) Penguasaan teknis (*technical mastery*).

Setiap pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknik tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya. Dia menguasai pesawat mekanik tertentu serta memiliki kemahiran-kemahiran social untuk memimpin dan memberikan tuntunan yang tepat serta bijaksana. Terutama teknik untuk mengkoordinasikan tenaga manusia, agar tercapai maksimalisasi efektivitas kerja dan produktivitasnya.

7) Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*).

Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya dia mampu menyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya. Ia berusaha agar para pengikutnya bersedia mendukung kebijakan yang telah diambilnya. Dia harus menampilkan ketetapan hati dan tanggung jawab, agar ia selalu dipatuhi oleh bawahannya.

8) Kecerdasan (*intelligence*).

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial; dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat. Maka orang yang cerdas akan mampu mengatasi kesulitan yang dihadapi dalam waktu yang jauh lebih pendek dan dengan cara yang lebih efektif daripada orang yang kurang cerdas. Kecerdasan dan originalitas yang disertai dengan daya imajinasi tinggi dan rasa humor, dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan kepedihan-kepedihan tertentu yang disebabkan oleh masalah-masalah sosial yang gawat dan konflik-konflik ditengah masyarakat.

9) Ketrampilan mengajar (*teaching skill*).

Pemimpin yang baik itu adalah seorang guru pula yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong (memotivasi), dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. Di samping menuntun dan mendidik “muridnya”, dia diharapkan juga menjadi pelaksana eksekutif untuk mengadakan latihan-latihan, mengawasi pekerjaan rutin setiap hari, dan menilai gagal atau suksesnya satu proses atau treatment. Ringkasnya, dia juga harus mampu menjadi manajer yang baik.

10) Kepercayaan (*faith*).

Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif, dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar. Ada kepercayaan bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota-

anggota kelompoknya secara bersama-sama rela berjuang untuk mencapai tujuan yang bernilai (Kartini Kartono.2003:37).

George R. Terry dalam bukunya "*Principles of Management*" (1977) menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu :

1) Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur, dan ditengah-tengah situasi-situasi yang sering tidak menentu. Oleh karena itu Ausdauer atau daya tahan untuk mengatasi berbagai rintangan adalah syarat yang harus ada pada pemimpin.

2) Stabilitas emosi

Pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil. Artinya dia tidak mudah marah, tersinggung perasaan, dan tidak meledak-ledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleran terhadap kelemahan orang lain, dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil. Semua itu diarahkan untuk mencapai lingkungan sosial yang rukun, damai, harmonis, dan menyenangkan.

3) Pengetahuan tentang relasi insani.

Salah satu tugas pokok pemimpin ialah : memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan/keterbatasan pengikutnya, yang disesuaikan dengan tugas-tugas atau pekerjaan yang akan diberikan pada

masing-masing individu.

4) Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi: yaitu jujur pada terhadap semua orang.

5) Objektif

Pertimbangan pemimpin itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih, supaya objektif (tidak subjektif, berdasar prasangka sendiri). Dia akan mencari bukti-bukti nyata dan sebab musabab setiap kejadian: dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6) Dorongan pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubari sendiri. Dukungan dari akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

7) Ketrampilan berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara; mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pernyataan orang luar; mudah memahami maksud para anggotanya. Juga pandai mengkoordinasikan macam-macam sumber tenaga manusia, dan mahir mengintegrasikan berbagai opini.

8) Kemampuan mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Mengajar itu adalah membawa siswa (orang yang belajar) secara sistematis dan intensional pada sasaran-sasaran tertentu, guna mengembangkan pengetahuan ketrampilan/kemahiranteknis tertentu, dan menambah pengalaman

mereka. Yang dituju ialah agar para pengikutnya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

9) Keterampilan sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk “mengelola” manusia agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya. Pemimpin dapat mengenali segi-segi kelemahan dan kekuatan setiap anggotanya, agar bisa ditempatkan pada tugas-tugas yang cocok dengan pembawaan masing-masing. Pemimpin juga mampu mendorong setiap orang yang dibawahinya untuk berusaha dan mengembangkan diri dengan cara-caranya sendiri yang dianggap paling cocok. Dia bersikap ramah, terbuka, dan mudah menjalin persahabatan berdasarkan rasa saling percaya-mempercayai. Dia menghargai pendapat orang lain, untuk bisa memupuk kerja sama yang baik dalam suasana rukun dan damai.

10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana, mengelola, menganalisa keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol, dan memperbaiki situasi yang tidak mapan. Tujuan semua ini ialah tercapainya efektifitas kerja, keuntungan maksimal, dan kebahagiaan-kesejahteraan anggota sebanyak-banyaknya (Kartini Kartono.2003:41).

Sudah jelas dan pasti bahwa tidak ada seorangpun yang dengan serta merta memiliki semua persyaratan sifat-sifat keperibadian pemimpin seperti yang disebutkan diatas. Karena itulah dapat dikatakan bahwa hanya dengan bakat-bakat kepemimpinan yang dikembangkan secara terus menerus semakin banyak

persyaratan itu yang dapat dipenuhi meskipun mungkin sepanjang karier seseorang tidak akan pernah memenuhi persyaratan tersebut.

Pendekatan sifat nampaknya mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan disekitar kepemimpinan. Sebagai contoh adakah kombinasi optimal dari sifat keperibadian dalam menentukan keberhasilan pemimpin. Apakah sifat-sifat keperibadian itu mampu mengindikasikan kepemimpinan yang potensial. Apakah karakteristik itu dapat dipelajari atau telah ada sejak seseorang lahir. Ketidakmampuan pendekatan ini dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut menyebabkan banyak kritik yang datang dari berbagai pihak.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan keperilakuan memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (traits) pemimpin. Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pemimpin ini dapat berorientasi pada tugas keorganisasian ataupun pada hubungan dengan anggota kelompoknya. Pendekatan ini menitik beratkan pandangannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu : “Leadership functions and leadership styles” (Stoner, 1996:472).

Gaya-gaya kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai gaya yang dimaksudkan suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Jadi apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, kapan ia mengerjakannya dan caranya ia bertindak membentuk gaya kepemimpinannya (Sutisna, 1983:249).

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional pada dasarnya tidak berbeda dengan pendekatan perilaku karena apa yang disorot disini adalah perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Pendekatan ini bertolak dari asumsi “... *that a person behavior and consequently his quality of leadership was largely a reflection of his interaction in the situation*”. (Ralp B. Kimbrough. 1986:60). Dalam hal ini dikatakan kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi. Jadi kepemimpinan itu merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari berbagai variable yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Hal ini sejalan dengan pendapat Oteng Sutisna (1983:317) yang mengatakan bahwa “...dengan pandangan ini ialah variable dalam setiap situasi harus dianalisa sebelum suatu gaya kepemimpinan yang optimum bisa dipilih ∴. Jadi pembahasan dalam pendekatan ini di titikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu.

Studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini yaitu sebagai berikut.

a. Teori Kepemimpinan Kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler and Chemers. Berdasarkan hasil penelitiannya tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor keperibadian yang dimiliki tetapi juga karena berbagai

faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dengan situasi. Keberhasilan pemimpin tergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. Menurut Fiedler tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan. Faktor-faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan yang berasal dari organisasi. Ketiga faktor tersebut sesungguhnya merupakan tiga dimensi dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan.

1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan.

Hubungan ini sangat penting bagi pemimpin, karena hal ini menentukan sejauh mana pemimpin diterima oleh anak buah. Pada umumnya hal ini didasarkan pada persepsi pemimpin mengenai suasana kelompok.

2) Struktur tugas

Dimensi ini berhubungan dengan seberapa jauh tugas merupakan pekerjaan rutin atau tidak. Apabila struktur tugas jelas maka prestasi setiap orang lebih mudah diawasi, serta tanggung jawab setiap orang lebih pasti.

3) Kekuasaan yang berasal dari organisasi

Dimensi ini menunjukkan sampai sejauh mana pemimpin mendapat kepatuhan anak buahnya, dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber dari organisasi akan mendapat kepatuhan lebih dari bawahan. Berdasarkan tiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan (*favourableness*). kepemimpinan tergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu.

b. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, dikembangkan oleh Hersey and Blanchard. Teori ini didasarkan pada saling berhubungan antara tiga faktor yaitu : Perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan Kematangan (*maturity*).

Perilaku tugas dimaksudkan sebagai pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, bagaimana mengerjakannya dan secara ketat mengawasi mereka.

Perilaku hubungan dimaksudkan sebagai ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah.

Kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan demikian setiap orang dikatakan dewasa dalam hubungan dengan tugas khusus. Kemampuan berhubungan dengan pengetahuan dan ketrampilan, sedangkan kemauan berhubungan dengan motivasi untuk melaksanakan tugas tertentu.

Dari ketiga faktor tersebut diatas tingkat kematangan anak buah ialah sebagai faktor yang paling dominan, karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah.

Menurut teori gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, maka pemimpin harus

mengurangi baik perilaku tugas maupun perilaku hubungan. Selanjutnya pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dimana mereka sudah dapat mandiri maka pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenangnya kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan hubungan adalah sebagai berikut :

1) Gaya mendikte

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah. Kondisi anak buah demikian perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas (task), sedangkan hubungan (relationship) hanya dilakukan sekedarnya saja.

2) Gaya menjual

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat dimana mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini maka diperlukan tugas (task) yang tinggi serta hubungan (relationship) yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

3) Gaya melibatkan

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, dimana mereka mempunyai kemampuan

tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas (*task*) tidak diperlukan, namun upaya hubungan (*relationship*) perlu ditingkatkan, dengan membuka komunikasi dua arah.

4) Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan anak buah telah tinggi, demikian pula kemauannya. Gaya ini disebut mendelegasikan, karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatan mereka sendiri, melalui pengawasan umum, karena mereka berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas (*task*) hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan (*relation*). Selanjutnya timbul pertanyaan : “Bagaimana cara menentukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk suatu situasi tertentu?”. Untuk itu pertama-tama pemimpin menentukan tingkat kedewasaan seseorang dalam kaitan dengan tugas tertentu yang dikerjakan oleh bawahan tersebut. Apabila tingkat kematangan anak buah tersebut makin meningkat, maka pemimpin dapat mengurangi upaya tugas (*task*) dan mulai meningkatkan upaya hubungan (*relation*)

4. Gaya Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan bertujuan agar setiap kegiatan pendidikan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan pendidikan dan atau pengajaran secara efektif dan efisien. Tujuan kepemimpinan lebih merupakan kerangka ideal yang akan memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin, sekaligus menjadi patokan

yang harus dicapai. Untuk memungkinkan tercapainya tujuan tersebut, seorang pemimpin harus melakukan berbagai fungsi kepemimpinannya.

Gross (1961) yang dikutip oleh Idochi Anwar (2004: 31) mengklasifikasikan ada sembilan fungsi kepemimpinan, yaitu : “menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan, serta merangsang para anggota untuk bekerja. Sementara menurut Kartini Kartono (2003), menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :”memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dalam pendapat lainnya, Burhanuddin (1994:67), secara operasional mengklasifikasikan tiga fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

- 1) Fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang ingin dicapai. Artinya pemimpin berusaha membantu kelompok untuk merumuskan tujuan pendidikan yang memnuhi syarat agar dapat dijadikan pedoman dalam menentukan kegiatan-kegiatan.
- 2) Fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Artinya bagaimana pemimpin mampu menggerakkan bawahan agar serangkaian kegiatan pendidikan dapat terlaksana dengan baik. Teknik yang digunakan meliputi *actuating, leading, directing, motivating, staffing*.
- 3) Fungsi yang berhubungan dengan penciptaan suasana kerja yang mendukung proses kegiatan administrasi berjalan dengan lancar, penuh semangat, sehat,

dan dengan kreatifitas tinggi. Artinya pemimpin harus menciptakan iklim organisasi yang mampu mendorong peningkatan produktifitas pendidikan yang tinggi dan kepuasan kerja yang maksimal.

Dalam pendapat lainnya, Ahmad dan Abu Ahmadi (1991 :89-90) mengemukakan empat fungsi kepemimpinan pendidikan sebagai berikut.

- 1) Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dari anggota kelompok/organisasi/lembaga dalam menetapkan keputusan (*decision making*) yang mampu mempengaruhi aspirasi didalam kelompok/ organisasi/lembaganya.
- 2) Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpinya sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- 3) Menghasilkan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat/buah pikiran dengan sikap harga menghargai sehingga perasaan ikut terlibat didalam kelompok/organisasi/lembaga dan timbul perasaan bertanggung jawab akan pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan.
- 4) Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya dengan kemampuan sendiri.

Dari beberapa pendapat tentang kepemimpinan sebagaimana disebutkan pengembangan kemampuan mengeluarkan pendapat, pengakuan terhadap kemampuan orang yang dipimpin, menimbulkan sikap saling menghargai serta

memberikan petunjuk-petunjuk dalam menyelesaikan masalah.

Selain fungsi-fungsi diatas penulis juga mengemukakan syarat-syarat kepemimpinan pendidikan sebagai berikut :

1. Syarat-syarat kepemimpinan pendidikan (Aas Syaefuddin.2003.45) :

- a) Watak yang baik.
- b) Intelegensi yang tinggi.
- c) Kesiapan lahir batin.
- d) Sadar kan tanggung jawab.
- e) Memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol.
- f) Membimbing dirinya dengan azas-azas dan prinsip-prinsip kepemimpinan.
- g) Melaksanakan kegiatan-kegiatan dan perintah-perintah dengan penuh tanggung jawab, teliti, serta mampu membimbing anak buah dengan baik.
- h) Mengenal anak buah, memahami sepenuhnya akan sikap dan tingkah laku masing-masing dalam segala macam kegiatan suasana.
- i) Paham cara bagaimana seharusnya mengukur dan menilai kepemimpinan.

2. Ciri kepemimpinan efektif

Seorang pemimpin yang baik dikenal melalui beberapa ciri sebagai berikut : “ Memiliki kelancaran berbicara, memiliki kemampuan memecahkan masalah, memiliki kesadaran akan kebutuhan orang lain, luwes, cerdas, bersedia menerima tanggung jawab, memiliki ketrampilan sosial, serta memiliki kesadaran akan diri dan lingkungannya.” (Rodger D. Collons dalam Dale Timpe, 2002: 39).

Tipe-tipe atau gaya kepemimpinan pendidikan menurut Emmy F. dan Tuti R. (2003.161) dapat diklasifikasikan kedalam empat tipe, yaitu sebagai berikut.

1) Gaya Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter disebut juga gaya kepemimpinan “authoritarian”. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pemimpin bertindak sebagai diktator menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otoriter hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan atau anggota hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak. Pemimpin yang otoriter tidak menghendaki rapat atau musyawarah.

Menurut Rivai (2002: 61), kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan autokratis yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Robbins (2002: 460) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Lebih lanjut Sukarso (2010: 196-198) menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter atau autokratis adalah sebagai berikut:

- (a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- (b) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.

- (c) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Sedangkan menurut Handoko dan Reksohadiprodjo (1997: 304), ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis atau otoriter adalah sebagai berikut:

- (a) Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
- (b) Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
- (c) Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota.
- (d) Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2) Gaya “Laissez-faire” atau ”Kendali Bebas”

Dalam gaya kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan secara tidak merata diantara anggota kelompok. Dengan demikian mudah terjadi kekacauan-kekacauan dan bentrokan-bentrokan.

Gaya kepemimpinan Laissez-faire atau kendali bebas dideskripsikan sebagai pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan

pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002: 460).

Menurut Sukarso (2010: 196-198) ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas adalah sebagai berikut.

- (a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- (b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
- (c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- (d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Pendapat lain menyatakan bahwa ciri-ciri gaya kepemimpinan Laissez-faire atau kendali bebas (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1997: 304) adalah sebagai berikut.

- (a) Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- (b) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
- (c) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

3) Gaya Demokratis

Pemimpin bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai

majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan memperimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-ritik yang membangun dari para anggota diterima sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan selanjutnya. Ia mempunyai kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2002: 61).

Menurut Robbins (2002: 460), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Jerris (1999: 203) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan bawahan untuk mendistribusikan *knowledge* dan

keaktivitas dalam meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan serta dapat menjadi motivator bagi bawahan dalam bekerja.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sebagaimana dikemukakan oleh Sukarso (2010: 196-198) adalah sebagai berikut.

- (a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- (b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- (c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Lebih lanjut ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1997: 304) adalah sebagai berikut:

- (a) Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- (b) Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- (c) Pemimpin adalah objektif atau *fact-minded* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

4) Gaya Pseudo-demokratis

Gaya ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Misalnya jika ia

mempunyai ide dalam kepemimpinannya, maka hal tersebut didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide/pikiran/konsep tersebut sebagai keputusan bersama.

D. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Hasil studi Tannenbaum dan Schmid sebagaimana dikutip Kadarman, et.al.(1996) menunjukkan bahwa gaya dan efektifitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh :

(a) Diri Pemimpin

Kepribadian, pengalaman masa lampau, latar belakang, dan harapan pemimpin sangat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan di samping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

(b) Ciri Atasan

Gaya kepemimpinan atasan misalnya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota dan kepemimpinan kepala daerah tempat kepala sekolah bekerja sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan kepala sekolah.

(c) Ciri Bawahan

Ciri bawahan yang meliputi respon dan latar belakang bawahan seperti pendidikan, kebudayaan, agama, tingkat ekonomi, heterogenitas, harapan, gaya hidup dan sebagainya sangat mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Respon yang diberikan oleh bawahan akan menentukan efektivitas

kepemimpinan kepala sekolah. Demikian juga latar belakang bawahan sangat menentukan cara kepala sekolah menentukan gaya kepemimpinannya.

(d) Persyaratan Tugas

Tuntutan tanggung jawab pekerjaan bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan akan berjalan efektif manakala tuntutan tugas yang diharapkan bisa dipenuhi oleh bawahan. Sebaliknya apabila bawahan mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya bahkan cenderung tidak mampu melaksanakannya, maka kepemimpinan tidak akan bisa berjalan secara efektif.

(e) Iklim Organisasi dan Kebijakan.

Iklim organisasi dan kebijakan akan mempengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang dipilih oleh kepala sekolah.

(f) Perilaku dan Harapan Rekan.

Rekan sekerja kepala sekolah merupakan kelompok acuan yang penting. Segala pendapat yang diberikan oleh rekan-rekan kepala sekolah sangat mempengaruhi efektivitas hasil kerja kepala sekolah.

Hal yang serupa dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz yang mengungkapkan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pemimpin meliputi:

(a) kepribadian (personality) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin ,misalnya jika dia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan maka cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada

bawahan; (b) pengharapan dan perilaku atasan, misalnya atasan yang memakai gaya berorientasi pada tugas akan menyebabkan pimpinan juga akan menggunakan gaya tersebut yang serupa; (c) karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer, Misalnya jika seorang bawahan yang mempunyai kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pemimpin; (d) kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin, misalnya bawahan yang bekerja pada pengolahan data (Litbang) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi kepada tugasnya; (e) iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan, misalnya kebijakan dalam pemberian penghargaan terhadap prestasi bawahan akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.; (f) harapan dan perilaku rekan, misalnya manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi, sikap rekan mereka tersebut akan mempengaruhi perilaku rekan-rekan yang lain.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian ini tergolong dalam perspektif fenomenologis karena bermaksud untuk memperoleh gambaran yang nyata tentang kepemimpinan kepala sekolah di sekolah yang dipimpinnya dalam usahanya untuk mencapai tujuan sekolah secara sistematis dan faktual yang terjadi di lapangan. Deskripsi tentang kepemimpinan kepala sekolah tersebut terdiri atas : (1) kepribadian meliputi sifat : kejujuran, percaya diri, tanggung jawab, berani berisiko dalam mengambil keputusan, berjiwa besar atau suka memaafkan, emosi yang stabil, dan sifat keteladanan; (2) pengetahuan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan meliputi : memahami kondisi pendidik dan tenaga kependidikan, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, dan menerima masukan, saran, serta kritikan, serta kemampuan untuk menindaklanjutinya; (3) pemahaman visi dan misi sekolah terdiri atas: mengembangkan visi misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi misi dalam tindakan; (4) kemampuan mengambil keputusan meliputi : kemampuan mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, kemampuan dalam mengambil keputusan untuk kepentingan internal dan eksternal sekolah; dan (5) kemampuan berkomunikasi meliputi : berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah; menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi lisan dengan pendidik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif atau penelitian naturalistik merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang dialami (lawan dari eksperimen) dengan peneliti sebagai instrumen kunci. Konsep penelitian kualitatif merujuk dan menekankan pada proses dan tidak meneliti secara ketat atau terukur dilihat dari kuantitas, jumlah, intensitas atau frekuensi.

Pada penelitian kualitatif naturalistik dilakukan atas dasar induksi yang mengedepankan pengembangan yang berawal dari hal-hal spesifik, seperti konsep, pandangan dan pengertian yang berasal dari bentuk data yang ada, untuk kemudian menuju pada kesimpulan atau hasil akhir. Peneliti melihat setting dan orang yang diteliti secara menyeluruh (holistik) di mana komponen- komponen subjek yang diteliti seperti manusia dan tempat tidak dikurangi atau dipresentasikan sebagai variabel, melainkan mereka dilihat secara keseluruhan untuk menjadi pertimbangan dalam analisis data. Para peneliti melakukan studi terhadap manusia dalam konteks yang holistik dan alami dengan situasi dan kondisi mereka sehari-hari (Sukardi, 2006:11).

Di sisi lain, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yang bersifat deskriptif, yaitu suatu penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu gejala yang ada yaitu keadaan menurut gejala apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 2003: 309). Penelitian dimaksud tidak hanya terbatas pada penumpukan data tetapi juga meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut. Di samping itu, semua data yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti (Moleong, 2001: 6).

Penelitian deskriptif pada umumnya merupakan penelitian nonhipotesis, sehingga dalam penelitiannya tidak perlu menentukan hipotesis (Arikunto, 2003: 245). Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena, karakteristik, situasi, atau kejadian pada seseorang atau suatu daerah tertentu secara sistematis, faktual, dan akurat sebagaimana adanya (Muchtar, 2000: 127). Oleh sebab itu, penelitian ini tidak menggunakan hipotesis dan bertujuan untuk mendeskripsikan pola kepemimpinan kepala sekolah R-SMA-BI Negeri 1 Demak.

B. Fokus Penelitian

Dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tujuh peran utama, yaitu kepala sekolah sebagai: (1) *edukator*/pendidik, (2) manajer, (3) administrator, (4) *supervisor*/penyelia, (5) *leader*/pemimpin, (6) pencipta iklim kerja, dan (7) wirausahawan.

Yang menjadi fokus penelitian pada penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah atau peran kepala sekolah sebagai *leader* atau pemimpin. Kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada lima kriteria yang diimplementasikan dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Kelima kriteria tersebut yaitu: (1) kepribadian, (2) pengetahuan terhadap pendidikan dan tenaga kependidikan, (3) pemahaman tentang visi dan misi sekolah, (4) kemampuan pengambilan keputusan, dan (5) kemampuan berkomunikasi. Pengimplementasian atas kriteria tersebut yang masing-masing memiliki beberapa subkriteria akan tampak dalam pelaksanaan penyelenggaraan sekolah yang selanjutnya menjadi gaya kepemimpinan kepala sekolah.

C. Lokasi Penelitian dan Informan

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah R-SMA-BI Negeri 1 Demak, yang terletak di Jalan Sultan Fatah 85 Katonsari Demak. Sejak tahun pelajaran 2009-2010 SMA ini berkategori RSBI, dan saat ini merupakan satu-satunya SMA RSBI di Kabupaten Demak. Lokasi berada di perkotaan dan di pinggir jalur utama pantura sehingga mudah dijangkau.

2. Informan

Pemilihan informan dalam penelitian kualitatif dilakukan secara tak acak (nonrandom) atau secara *purposive*. Cara ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa informan yang dipilih adalah orang yang benar-benar mengetahui atau terlibat langsung dengan fokus permasalahan yang akan diteliti. Dengan kata lain, informan yang dipilih adalah informan kunci (*key informan*) yang baik pengetahuan maupun keterlibatan mereka dengan permasalahan yang akan diteliti tidak diragukan lagi.

Dengan memperhatikan karakter informan tersebut, maka dalam penelitian kualitatif jumlah informan yang dibutuhkan dalam penelitian tidak bisa ditetapkan sejak awal karena masih dalam tahap pembuatan rancangan penelitian. Dengan demikian, jumlah informan bisa jadi sedikit atau bahkan menjadi banyak bergantung pada proses perkembangan di lapangan.

Yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah yang menjabat saat penelitian dilakukan, pendidik dan tenaga kependidikan (guru dan karyawan), para peserta didik (siswa), komite sekolah, wali siswa atau tokoh masyarakat sebagai representasi dari masyarakat. Terdapat karakteristik yang

berbeda antara informan berupa kepala sekolah dengan informan yang lain. Kepala sekolah merupakan informan kunci yang bisa ditetapkan sejak awal penelitian karena kepala sekolah hanyalah satu orang. Sedangkan informan berupa guru karyawan, siswa, komite sekolah, dan wali siswa atau tokoh masyarakat, akan ditentukan di lapangan ketika penelitian dilakukan dan dipilih orang yang paling mengetahui dan terlibat langsung dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah sebagai bentuk implementasi pola kepemimpinan kepala sekolah.

D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri, karena penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif. Dalam pelaksanaannya, peneliti sebagai instrumen dibantu dengan pedoman wawancara, *tape recorder*, dan alat pemotret.

E. Fenomena yang Diamati

Di dalam penelitian kualitatif, keterlibatan peneliti dalam proses di dalamnya merupakan hal yang menjadi salah satu ciri utamanya (Moleong, 2001: 161). Di dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai pengamat. Di samping itu juga terlibat langsung dalam segala aktivitas kehidupan sekolah di mana subjek penelitian beraktivitas. Dengan kata lain, di samping sebagai pengamat peneliti juga berperan serta dalam kehidupan sehari-hari subjek penelitian pada situasi yang diinginkan. Hal ini dilakukan untuk dapat memahami subjek penelitian secara objektif dan mendalam.

Selain itu, peneliti juga sebagai anggota komunitas subjek yang ditelitinya sehingga tidak dipandang sebagai orang asing. Dengan keadaan seperti ini, tanpa memandang apapun yang diperbuat oleh para subjek penelitian, peneliti akan memperoleh pengalaman dari tangan pertama tentang kegiatan subjek penelitian, di samping juga memperoleh informasi dari informan lain yang telah ditentukan oleh peneliti supaya diperoleh informasi yang komprehensif dan berimbang. Sehubungan dengan peran peneliti sebagai instrumen penelitian, maka pada saat memasuki lokasi penelitian peneliti berusaha menciptakan suasana yang dapat diterima oleh orang-orang yang ada di lingkungan tersebut, terlebih peneliti adalah bagian dari komunitas subjek penelitian itu sendiri. Hal ini akan menjadi sumber informasi yang akan memperlancar jalannya penelitian.

Fenomena yang diamati dalam penelitian dengan judul Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional (R-SMA-BI) Negeri 1 Demak adalah kriteria kepemimpinan dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Kelima kriteria tersebut yaitu: (1) kepribadian, (2) pengetahuan terhadap pendidikan dan tenaga kependidikan, (3) pemahaman tentang visi dan misi sekolah, (4) kemampuan pengambilan keputusan, dan (5) kemampuan berkomunikasi. Kelima kriteria tersebut masing-masing dikembangkan menjadi beberapa unsur yang lebih spesifik dan mendetail.

F. Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan data merupakan suatu prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam upaya menghimpun data yang akan

digunakan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data yang biasa dilakukan penelitian kualitatif lainnya. Untuk pengumpulan data, penulis menggunakan teknik wawancara secara mendalam (*in depth interview*) dengan sumber informasi terpilih dan melalui *interview guide* bagi *target group* serta teknik observasi dan dokumentasi.

Data yang diambil dengan menggunakan teknik wawancara adalah data yang berkaitan dengan: (1) pengetahuan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan meliputi : memahami kondisi pendidik dan tenaga kependidikan, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, dan menerima masukan, saran, serta kritikan, serta kemampuan untuk menindaklanjutinya; (2) pemahaman visi dan misi sekolah terdiri atas : mengembangkan visi misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi misi dalam tindakan; (3) kemampuan mengambil keputusan meliputi : kemampuan mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, kemampuan dalam mengambil keputusan untuk kepentingan internal dan eksternal sekolah; dan (4) kemampuan berkomunikasi meliputi : berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, berkomunikasi lisan dengan pendidik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Sedangkan data yang dikumpulkan melalui observasi dan dokumentasi meliputi hal-hal yang berkaitan dengan : (1) kepribadian meliputi sifat : kejujuran, percaya diri, tanggung jawab, berani berisiko dalam mengambil keputusan, berjiwa besar atau suka memaafkan, emosi yang stabil, dan sifat keteladanan; (2) pengetahuan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan meliputi : kemampuan menerima masukan, saran, serta kritikan, serta kemampuan untuk

menindaklanjutinya; (3) kemampuan berkomunikasi yang berupa keterampilan menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik wawancara serta observasi dan dokumentasi bersifat saling melengkapi. Apabila data yang diperoleh dengan wawancara kurang memadai atau masih memerlukan penyempurnaan data maka akan dilengkapi dengan data yang diperoleh dengan observasi dan dokumentasi, begitu juga sebaliknya. Bahkan data yang diperoleh dari teknik yang berbeda bersifat saling menguatkan atau saling menyempurnakan, sehingga diperoleh simpulan sebagaimana yang diharapkan.

Penggunaan teknik observasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkap fenomena di lapangan yang tidak diperoleh melalui teknik wawancara. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk menghimpun dan merekam data yang bersifat dokumentatif seperti foto kegiatan, arsip-arsip penting, kebijakan-kebijakan sekolah, surat keputusan kepala sekolah, buku atau pustaka, dan lain-lain.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan (Miles dalam Suprayoga dan Tobroni, 2001: 192).

Reduksi data adalah proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan di lapangan. Proses analisis data berupa reduksi ini dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari

berbagai sumber. Setelah dikaji kemudian peneliti buat rangkuman untuk setiap kontak atau pertemuan dengan responden atau setelah memperoleh data hasil observasi atau studi dokumentasi.

Penyajian data adalah kegiatan penyajian sekumpulan informasi dalam bentuk teks naratif yang dibantu dengan grafik, tabel, bagan, yang bertujuan mempertajam pemahaman peneliti terhadap informasi yang diperoleh. Pada langkah ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan membuat hubungan antarvariabel untuk mencapai tujuan penelitian.

Penarikan simpulan merupakan kegiatan mencari arti, pola-pola penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, faktor tertentu yang berkaitan dengan permasalahan dan proposisi. Penarikan simpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi berupa tinjauan ulang pada catatan lapangan sehingga data yang ada teruji validitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad dan Abu Ahmad. 1991. *Manajerial Pelayanan Umum*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Aksara
- Anwar, Moch. Idochi. 2004. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep, dan Isu*. Bandung: Alfabeta.
- Asrori, Mohammad. 2007. *Psikologi Pembelajaran*. Bandung: CV Wacana Prima.
- Burhanudin. Yusak. 1994. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Blanchard, Keneth and Paul Hersey. 1988. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hal.
- Banghart, Frank W dan Albert Trull Jr. 1973. *Educational Planning*. New York: Magmilan Company.
- Boardman, Tannenbaum and R. Wescler and F Massarik. 1953. *Leadership and Organization*. New York: Mc Graw-Hill.
- Daryanto. 2006. *Administrasi Pendidikan. Cet.IV*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fakri, Emmy dan Tuti Rusmiati. 2003. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Administrasi Pendidikan: Pengantar Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Gaffar, Fakry. 1987. *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*. Jakarta: P2LPTK Dirjen Dikti Depdikbud.
- Gie, The Liang. 1987. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Radya Indra.
- Gordon. 1976. *Vocational and Technical Education Current Trend, Preparation of Teacher, International Contect History*. New Jersey: Prentice Hal.
- Handoko, Hani T. 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya mnusia*. Yogyakarta: FE Universitas Gajah Mada.
- Hoy, Miskel. 1987. *Tranformational Leadership, Characteristic and Criticism*. New Jersey: Prenitce Hall.

- _____. 2001. *Educational Administration Theory, Research, and Practiceth*. International Edition. Singapore: Mc. Graw Hill Co.
- Indrafachrudi, Soekarto. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Isjoni. 2007. *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Jeris, H. John. and Bernardin H. and Joyce E.A. 1999. *Human Resource Management : An Experimental Approach*. Singapore: Mc Graww-Hill Book Co.
- Kartini, Kartono. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Keith, Davis. And Jhon W. Newstrom. 1972. *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- _____. 1995. *Perilaku dalam Organisasi. Edisi Ketujuh*. Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Kimbrough, Ralph B. and Renee A. Maubourgne. 1986. *Parables of Leadership*. Harvard: Harvard Bussiness Review July-August 1986.
- Moleong, Lexy. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muchtar, M. 2000. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: IIP.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munir, Abdullah. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Murphy R. And Louis Stogdill. 1999. *Handbook of Leadership: A Survey of Literature*. New York: Free Press.
- Nawawi, Hadari. 2004. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Ngalimpurwanto, M. 1979. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Pidarta. M. 1988. *Supervisi Pendidikan Kontektual*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Rahman. at all. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Rivai. 2002. *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Cet.1. Bandung: Jemmars.
- Robbins. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehallindo.
- Sergiovanny, Thomas. 1987. *Educational Governance and Administration* . New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung.
- Stoner, James AF. et all. 1996. *Manajemen, edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sukardi. 2006. *Penelitian Kualitatif Naturalistik dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Usaha Keluarga.
- Sukarso. 2010. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sutisna, Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan dasar: Teoritis dan Praktis Profesional*. Bandung: Angkasa.
- _____. 1991. *Profesionalisme Tenaga Kependidikan Kepala Sekolah*. Bandung: IKIP Bandung Press.
- Syaefuddin, Aas. 2003. *Kinerja Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Supervisi Pengajaran*. Jakarta: Jurnal Ilmu Pendidikan.
- Syamsudin, Makmun Abin. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Terry, GR. 1977. *Principles of Management*. Illionis: Richard D Irwin Inc Homewood.
- Timpe, Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya manusia Kepemimpinan*. Jakarta: Elex Media Kompatindo.
- Toha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ukas, Maman. 2004. *Manajemen*. Bandung: Agini
- Wahyosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.

Winardi. 2000. *Motivasi dan pemotivasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wuradji. 2008. *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*.
Yogyakarta: Gama Media.